JOHN BROOKS

Aventuras empresariales

DOCE CUENTOS CLÁSICOS SOBRE WALL STREET



Más de dos décadas después de que Warren Buffett me lo prestara y más de cuatro décadas después de su primera publicación, este libro sigue siendo el mejor libro de negocios que he leído nunca.

—**Bill Gates,** ***The Wall Street Journal***

DEUSTO

Índice

1

La fluctuación

EL PEQUEÑO CRAC DE 1962

El mercado de la Bolsa —la aventura diaria de los adinerados— no sería el mercado de la bolsa si no tuviese sus subidas y bajadas. Todo miembro de un consejo de administración, especialmente si tiene un cierto interés por la mitología relacionada con Wall Street, ha oído hablar de la mordaz réplica que J. P. Morgan sénior espetó, supuestamente, a un inocente familiar que se atrevió a preguntar al gran hombre qué pensaba que iba a hacer el mercado en el futuro: «Fluctuará», respondió Morgan secamente. Y también tiene muchas otras características peculiares. Aparte de las ventajas y desventajas económicas de los mercados bursátiles —por ejemplo, la ventaja de que proporcionan un flujo continuo de capital para financiar la expansión industrial, y la desventaja de que es un sistema en el que los desafortunados, los imprudentes y los ingenuos pueden perder su dinero con demasiada facilidad—, su desarrollo ha generado un gran conjunto de pautas de comportamiento social que incluye costumbres, su jerga y sus respuestas predecibles ante acontecimientos concretos. Es realmente asombrosa la velocidad con la que surgieron estas pautas tras la creación, en 1611, del primer gran mercado bursátil —ubicado en un patio al aire libre de Ámsterdam—, y también el grado en el que persisten (con algunas variaciones) en la Bolsa de Nueva York (el «New York Stock Exchange», o NYSE) durante la década de los sesenta. Las transacciones financieras que actualmente* se llevan a cabo en Estados Unidos —un negocio

increíblemente vasto que incluye millones de kilómetros de hilos telegráficos privados, ordenadores que pueden leer y copiar el directorio telefónico de todo Manhattan en tres minutos, y más de 20 millones de accionistas— parecen algo muy diferente de aquel conjunto de flamencos barrocos regateando bajo la lluvia, pero las premisas básicas no son tan distintas. El primer mercado bursátil se convirtió sin quererlo en un laboratorio en el que salieron a relucir nuevas emociones humanas, y el NYSE también es un tubo de ensayo sociológico que permite que la especie humana se conozca y se comprenda cada vez mejor.

El comportamiento de aquellos primeros operadores financieros holandeses está muy bien descrito en un libro titulado *Confusión de confusiones*, escrito por un mercader y financiero hispano-judío llamado Joseph de la Vega, y publicado por primera vez en Ámsterdam en 1688. En cuanto al comportamiento de los actuales inversores y operadores financieros estadounidenses —cuya idiosincrasia, como la de todos los financieros, se ve exacerbada en tiempos de crisis—, un ejemplo característico podrían ser las actividades de la última semana de mayo de 1962, cuando el mercado bursátil fluctuó de manera espectacular. El lunes 28 de aquel mes, el índice Dow Jones de las treinta empresas industriales más importantes, que llevaba calculándose ininterrumpidamente desde 1897, cayó 34,95 puntos, es decir, más que cualquier otro día excepto el 28 de octubre de 1929, jornada en que las pérdidas alcanzaron los 38,33 puntos. El volumen de transacciones de aquel 28 de mayo estuvo en torno a 9.350.000 acciones, o lo que es lo mismo, el séptimo volumen más grande en toda la historia del NYSE. Al día siguiente, martes, 29 de mayo, tras una alarmante mañana en la que la mayoría de las acciones se hundieron mucho más que la tarde anterior, el mercado cambió de sentido súbitamente, remontando con asombroso vigor, y acabó el día con una ganancia de 27,03 puntos, que si bien no era ningún récord, sí podía considerarse elevada. En lo que sí se estuvo a punto de batir un récord fue en el volumen de transacciones: los 14.750.000 movimientos de acciones realizados ese día únicamente han sido superados por los 16 millones del 29 de octubre de 1929. (En los años siguientes de la década de los sesenta, los días en los que se operaba con 10, 12 o 14 millones de acciones pasaron a ser algo mucho más normal; el máximo de 1929 fue

finalmente superado el 1 de abril de 1968, y durante los meses subsiguientes se rompió una y otra vez el récord anterior.) Finalmente, el jueves, 31 de mayo, tras un miércoles sin operaciones por ser el Memorial Day (día en memoria de los caídos en guerra), se completó el ciclo: con un volumen operativo de 10.710.000 acciones, el quinto más alto de la historia hasta ese momento, el índice ganó 9,40 puntos, por lo que se quedó un poco por encima del nivel en el que había estado antes de comenzar a caer unos días antes.

La crisis pasó en tres días, pero no hace falta decir que las consecuencias duraron mucho más. Una de las observaciones de De la Vega sobre los operadores de Ámsterdam fue que eran «muy ingeniosos a la hora de inventar razones» para explicar un súbito ascenso o una caída repentina en los precios bursátiles, y desde luego los especialistas de Wall Street necesitaron de todo su ingenio para explicar por qué, en mitad de un excelente año financiero, el mercado había sufrido el segundo mayor desplome de su historia. Más allá de las posibles explicaciones —entre las que destacaba el plan de aumento de los precios de la industria siderúrgica del presidente Kennedy—, era inevitable que se comparase con frecuencia aquel mayo de 1962 con el octubre de 1929. Por sí solas, las cifras de movimientos de precios y de volumen de transacciones ya sugerían un paralelismo, pero es que además los peores días de pánico en ambos meses —el 28 y el 29— también coincidieron de manera bastante misteriosa, y, en opinión de algunos, incluso inquietante. Sin embargo, en general, se llegó a la conclusión de que las diferencias eran más importantes que las similitudes. Entre 1929 y 1962 se promulgaron nuevas normativas sobre prácticas operativas y se establecieron limitaciones al volumen de crédito que se podía conceder a los clientes para la compra de acciones, lo que había dificultado, o imposibilitado, que una persona perdiese *todo* su dinero en la bolsa. El resultado es que el epíteto empleado por De la Vega para el mercado bursátil holandés en el siglo XVII —lo llamó «el infierno de las apuestas», aunque claramente le gustaba— se había vuelto mucho menos aplicable al mercado bursátil neoyorquino treinta y tres años transcurridos después del primer crac.

Hubo ciertas señales de alarma que advirtieron de la inminencia del desplome de 1962, aunque muy pocos observadores supieron interpretarlas correctamente. Poco después del comienzo de ese año, las acciones habían empezado a caer a una tasa constante, y el ritmo se había ido acelerando hasta el punto de que la semana previa —del 21 al 25 de mayo— había sido la peor desde junio de 1950. En la mañana del lunes 28, por tanto, los operadores financieros tenían razones para sentirse intranquilos. ¿Se había llegado ya al punto más bajo, o ese punto aún estaba por llegar? Visto con retrospectiva, parece ser que las opiniones estaban divididas. El servicio de noticias del Dow Jones, que enviaba y sigue enviando a sus suscriptores información actualizada mediante teletipos, mostró una cierta inquietud entre el momento que comenzó sus transmisiones, a las nueve de la mañana, y el momento de la apertura de la bolsa, a las diez. A lo largo de esa hora, la «banda ancha» (como se le suele llamar a este servicio de información por imprimirse en vertical en papel continuo de unos quince centímetros de ancho, para distinguirlo de la información sobre precios del propio NYSE, que se imprime en horizontal en un papel continuo de apenas dos centímetros de alto) informó que durante el fin de semana muchos operadores habían solicitado garantías adicionales a aquellos clientes cuyos activos financieros estaban perdiendo valor; comentó que la clase de liquidación precipitada observada durante la semana anterior «no se había visto en Wall Street desde hacía años»; y también retransmitió algunas noticias alentadoras, como que la empresa proveedora Westinghouse acababa de firmar un nuevo contrato con la Marina. Sin embargo, tal y como señaló el propio De la Vega, «a menudo las noticias [en sí mismas] tienen poco valor»; a corto plazo, lo que importa es el estado de ánimo de los inversores.

Este estado de ánimo se manifestó en cuestión de minutos tras la apertura de la bolsa. A las 10.11, la banda ancha informó que «las acciones de apertura son mixtas y sólo moderadamente activas», lo cual era una información tranquilizadora, ya que el hecho de que las acciones fuesen «mixtas» quería decir que algunas subían y otras bajaban, y además, en general, se considera que un mercado en caída es mucho menos amenazador cuando la actividad es moderada que cuando es elevada. Sin embargo, la tranquilidad duró poco tiempo, pues a las 10.30 la banda estrecha del NYSE,

que registra sistemáticamente el precio y el volumen de todas las transacciones realizadas en el parqué, no sólo estaba indicando un descenso continuo de los precios, sino que, aun funcionando a su velocidad máxima de 500 caracteres por minuto, la información llegaba seis minutos tarde. Esta tardanza únicamente podía significar una cosa, y era que las transacciones se estaban produciendo a tal velocidad que sencillamente la máquina no daba abasto para informar de todas con mayor rapidez. Según el procedimiento habitual, cuando se lleva a cabo una transacción en el NYSE, ubicado en el número 11 de Wall Street, un empleado transcribe los detalles en hojas de papel y las envía por medio de un recipiente neumático hasta el quinto piso del edificio, donde un equipo de mecanógrafas introduce los datos en la máquina para su transmisión. Por tanto, un lapso de dos o tres minutos entre el cierre de una transacción y su aparición en la banda se considera normal y no «retraso»; en la jerga bursátil, esta palabra se utiliza únicamente para describir cualquier lapso adicional transcurrido entre la llegada de la información al quinto piso y el momento en el que la abrumada máquina es capaz de acomodarla. («Los términos empleados en la bolsa no se escogen con el debido cuidado», se quejaba De la Vega). Pequeños retrasos de pocos minutos suelen ocurrir en días con un gran volumen de transacciones, pero desde 1930, cuando se instaló el teletipo empleado en 1962, los retrasos de muchos minutos eran extremadamente escasos. El 24 de octubre de 1929, cuando la banda alcanzó un retraso de 246 minutos, la velocidad de impresión era de sólo 285 caracteres por minuto, en vez de los 500 de 1962; entre 1930 y 1962, el mayor retraso que se había registrado en la nueva máquina era de 34 minutos.

Sin lugar a dudas, los precios estaban cayendo y la actividad se estaba incrementando a ojos vista, pero la situación aún no era desesperada; a las 11 horas, todo cuanto se podía decir era que el declive de la semana anterior estaba continuando a un ritmo ligeramente acelerado. Sin embargo, con el aumento del volumen de operaciones también aumentó sin pausa el retraso de la banda: a las 10.55 horas era de trece minutos; a las 11.14 horas, de veinte minutos; a las 11.35 horas, de veintiocho minutos; a las 11.58 horas, de treinta y ocho minutos; y a las 12.14 horas, de cuarenta y tres minutos. (Con el fin de que la banda pudiese ofrecer al menos algo de información

actualizada, cuando ésta tenía un retraso de más de cinco minutos, la bolsa interrumpía periódicamente su actividad normal para insertar «flashes», o precios reales de algunas acciones importantes. Por supuesto, el tiempo empleado para hacer esto incrementaba aún más el retraso.) A mediodía, el índice industrial Dow Jones mostraba una pérdida provisional de 9,86 puntos.

Durante la hora de la comida empezaron a aparecer las primeras señales de histeria colectiva. Una de esas señales fue que entre las doce y las dos, cuando lo habitual es que el mercado esté bastante inactivo, los precios siguieron cayendo y la actividad continuó creciendo, con el consiguiente efecto en el teletipo: justo antes de las dos de la tarde el retraso ya había ascendido hasta los cincuenta y dos minutos. La evidencia de que mucha gente se dedique a vender acciones cuando debería estar disfrutando de la comida es siempre un signo preocupante de que algo muy serio está ocurriendo. Otro presagio de una gran agitación futura, tal vez igual de convincente que el anterior, fue detectado en la sede de Times Square (1451 de Broadway) de Merrill Lynch, Pierce, Fenner & Smith, el Gargantúa indiscutible de las operaciones financieras. Esta sede tenía un problema bastante peculiar: dada su ubicación en pleno centro de Manhattan, cada día a la hora de comer se encontraba con un volumen inusualmente elevado de lo que en los círculos financieros se conoce como «gente de paso»: personas a las que les interesa poco o nada invertir en títulos financieros, pero que encuentran muy entretenida la atmósfera de un parqué bursátil y los cambiantes precios de su panel informativo, especialmente durante una crisis financiera. («Es fácil distinguir a aquellos que juegan a este juego tan sólo por diversión de aquellos que lo hacen movidos por la codicia», comenta De la Vega.) Gracias a su dilatada experiencia, el gerente de la sede, un sosegado georgiano llamado Samuel Mothner, se había dado cuenta de la estrecha relación existente entre el grado de preocupación general por el mercado y el número de personas de paso que venían a su oficina, y a mediodía del 28 de mayo de 1962 la multitud era tan densa que su entrenada intuición le decía que sin lugar a dudas el desastre era inminente.

Las tribulaciones de Mothner, al igual que las de todos los operadores y comerciales financieros desde San Diego a Bangor, no se limitaban ni mucho menos a turbadoras señales y presagios, ya que en todas partes se estaba

producido una liquidación desenfrenada de acciones; en la sede de Mothner, el volumen de órdenes de los clientes estaba unas cinco o seis veces por encima de la media, y casi todas eran órdenes de venta. Los operadores estaban intentando por todos los medios que sus clientes mantuviesen la calma y conservasen sus acciones, al menos durante un tiempo, pero muchos de estos clientes no se dejaban persuadir. En otra sucursal de Merrill Lynch, situada en el 61 de la West 42nd Street, recibieron un telegrama de un importante cliente de Río de Janeiro que decía simplemente: «Por favor, vendan todo lo que haya en mi cuenta». Ante la falta de tiempo para mantener una discusión de larga distancia recomendando paciencia y contención, Merrill Lynch no tuvo otra opción que llevar a cabo la orden. Para entonces, las estaciones de radio y televisión, que a primera hora de la tarde comenzaron a ser conscientes de la noticia, ya estaban interrumpiendo su programación habitual para informar en directo de la situación; y tal y como posteriormente señaló una publicación oficial del NYSE: «Es muy posible que la atención dedicada al mercado bursátil en estas retransmisiones contribuyese a incrementar excesivamente la inquietud de algunos de los inversores». Y el problema al que se enfrentaban los operadores financieros a la hora de ejecutar la avalancha de órdenes de venta se veía agravado por factores técnicos: el retraso en el teletipo, que a las 14.26 horas ya era de más de cincuenta y cinco minutos, implicaba que la mayor parte de los precios conocidos eran de hacía casi una hora, lo que en la mayoría de los casos podía suponer una diferencia de entre 1 y 10 dólares. Por ello, los operadores se las veían y se las deseaban para poder informar con precisión a sus clientes de los precios a los que finalmente acabarían vendiendo sus acciones. Algunas entidades financieras incluso trataron de salvar el retraso del teletipo improvisando sistemas propios de información; por ejemplo, Merrill Lynch, cuyos operadores —si se acordaban y tenían tiempo— simplemente gritaban sus resultados en un teléfono conectado directamente a un altavoz ubicado en la sede central, en el número 70 de Pine Street. Obviamente, estos caóticos métodos eran propensos a muchos errores de transcripción final.

En el propio parqué del NYSE, la cosa no repuntaba; era un claro caso de pérdida de valor rápida y continua de un enorme volumen de acciones. Tal y como hubiese descrito la escena De la Vega —y de hecho describió de

manera bastante extravagante en otro caso muy similar—: «Los osos [esto es, los vendedores] están completamente dominados por el miedo, la inquietud y el nerviosismo. Los conejos se convierten en elefantes, las reyertas de taberna se convierten en rebeliones, la más mínima sombra es considerada como un signo del caos». Uno de los aspectos más preocupantes de la situación era el hecho de que los precios de las acciones de las empresas más grandes del país eran los que más caían; de hecho, American Telephone & Telegraph (AT&T), la más grande de todas y aquella que tenía el mayor número de accionistas, estaba liderando la caída del mercado. Con un volumen de acciones mucho mayor que cualquiera de las otras 1.500 empresas financieras presentes en el NYSE (la mayoría de ellas con un precio por acción que apenas alcanza una fracción mínima del precio de las del líder indiscutible), AT&T había sido golpeada por oleada tras oleada de ventas urgentes a lo largo del día, hasta que a las dos de la tarde su precio llegó a los 104¾ —una caída de 6⅛ puntos— y seguía en caída libre. En su condición de barómetro del mercado, AT&T estaba bajo un escrutinio constante, y en aquel momento cada pérdida de una fracción de punto en su precio era considerada como una señal de más pérdidas en todas las demás acciones. A las tres de la tarde, IBM había caído 17 puntos; Standard Oil, de Nueva Jersey, casi siempre inmune al declive general, había perdido 3 puntos; y la propia AT&T había bajado hasta los 101⅛. Y lo peor era que aún no se vislumbraba el fondo.

Según algunas personas que se encontraban aquel día en el parqué, la atmósfera aún no era de histerismo, o al menos la histeria que pudiese haber estaba bien controlada. Aunque a muchos de los operadores les costaba un gran esfuerzo acatar la regla del NYSE que prohibía correr dentro del edificio, y más de uno llevaba en su cara una expresión que un directivo de la bolsa describió más tarde como «concentrada», aún seguían escuchándose las habituales bromas, chistes e insultos sarcásticos entre colegas. («Los chistes […] son la principal atracción de este negocio», apunta De la Vega.) Sin embargo, había en el aire algo diferente. «Lo que más recuerdo de ese día es la sensación de agotamiento físico —dijo tiempo después un operador—. En un día de crisis, es muy probable que acabes caminando unos quince o dieciséis kilómetros [se ha medido con podómetros], pero en realidad no es sólo la distancia lo que te acaba agotando, sino también el contacto físico:

tienes que abrirte paso continuamente y sentir cómo te empujan y te pisan. Y además, está el ruido, un tenso zumbido de voces que se escucha siempre que el mercado está en caída, y que aumenta de volumen si la caída se acelera. En un mercado en alza, el sonido es totalmente diferente; de hecho, una vez que te acostumbras a la diferencia, se puede incluso saber cómo se está comportando el mercado con los ojos cerrados. Por supuesto, los chistes y las bromas no cesaron, aunque es posible que algunas sonasen más forzadas de lo normal. Todo el mundo comentó que cuando sonó la campana, a las 15.30 horas, se escucharon sonoros vítores; no nos alegrábamos de que el mercado estuviese cayendo en picado, sino de que, al menos ese día, ya no iba a caer más.»

Pero ¿realmente se había acabado la crisis? Esta cuestión trajo de cabeza a todo Wall Street y a la comunidad nacional de inversores durante el resto de la tarde y buena parte de la noche. Tras el cierre, el rezagado teletipo siguió transcribiendo solemnemente las transacciones y los precios ya obsoletos. (En el momento del cierre ya acumulaba un retraso de una hora y nueve minutos, y no completó las transacciones del día hasta las 17.58 horas.) Muchos operadores se quedaron en el parqué del NYSE hasta más allá de las cinco de la tarde, revisando y corrigiendo los detalles de las transacciones, y después se dirigieron a sus oficinas para trabajar con sus cuentas. Lo que mostraba la banda de precios, una vez que pudo mostrarlo todo, era un panorama bastante triste: AT&T había cerrado a 100⅝, tras caer 11 puntos a lo largo del día; Philip Morris había cerrado a 71½, cayendo 8¼; Campbell Soup a 81, cayendo 10¾; IBM a 361, cayendo 37½; etc. En todas las entidades financieras, los empleados trabajaron a destajo —muchos de ellos durante casi toda la noche— en tareas especiales diversas, entre las que sin duda destacaban las llamadas de margen. Una llamada de margen (*margin call*) consiste en solicitar mayores garantías de devolución a un cliente que ha pedido prestado un dinero a su operador para comprar acciones, y que debido a un descenso en el valor de sus acciones éstas apenas cubren el importe del préstamo. Si un cliente no está dispuesto a, o no tiene recursos para, responder a esa llamada de margen con más garantías, su operador se ocupará

de vender las acciones amenazadas a la mayor brevedad posible; estas ventas pueden arrastrar a la baja a otras acciones, lo que provoca más llamadas de margen y esto a su vez conduce a más ventas de acciones, y el círculo vicioso va hundiendo a todos cada vez más en el abismo. En 1929, este abismo resultó no tener fondo porque entonces no existían restricciones federales para la obtención de crédito bursátil. Por ello, en los años posteriores al crac del 29 se implantaron restricciones que trataron de ponerle un fondo al abismo, pero aun así en mayo de 1962 los requisitos para obtener un crédito no impedían que un cliente pudiese recibir en cualquier momento una llamada de margen porque las acciones que había adquirido con su préstamo se habían devaluado entre un 50 y un 60 por ciento. Y, al cierre de las operaciones del 28 de mayo, casi una de cada cuatro acciones había caído ese porcentaje con respecto a su precio máximo de 1961. Tras la crisis, el NYSE estimó que entre el 25 y el 31 de mayo se enviaron cerca de 91.700 llamadas de margen, principalmente por telegrama; y sin duda se puede suponer que la parte del león de esa cantidad tuvo lugar durante la tarde del 28 y casi toda la madrugada del 29. Más de un inversor se enteró de la existencia de la crisis —o al menos de su inquietante intensidad— al recibir una llamada de margen antes del amanecer del martes.

Si bien el peligro de las repercusiones sobre el mercado bursátil de las ventas de acciones derivadas de las llamadas de margen fue mucho menor en 1962 que en 1929, el peligro procedente de otro sector —la venta de participaciones de fondos mutuos— era muchísimo más elevado. De hecho, desde entonces, muchos profesionales de Wall Street han comentado que, en el cenit de la agitación de aquel mes de mayo, sólo pensar en la situación de los fondos mutuos bastaba para producirles escalofríos. Como saben muy bien los millones de estadounidenses que han adquirido participaciones de fondos mutuos durante las últimas dos décadas, estos fondos ofrecen a los pequeños inversores la posibilidad de poner sus ahorros en manos de gestores expertos. El pequeño inversor puede comprar participaciones de un fondo, y este fondo utiliza el dinero para comprar acciones y títulos financieros, sabiendo que en todo momento tiene que estar preparado para reembolsar al inversor el valor nominal de sus activos si así lo solicita. El razonamiento sería el siguiente: si se produce una gran caída del mercado bursátil, los

pequeños inversores desearán sacar su dinero del mercado, y por tanto solicitarán el reembolso de sus participaciones; para obtener el dinero efectivo necesario para hacer frente a estas peticiones de reembolso, los fondos deben vender parte de sus títulos financieros; estas ventas provocan un mayor declive del mercado, incitando a más propietarios de participaciones de fondos mutuos a solicitar el reembolso, y nuevamente se entraría en un círculo vicioso que conduciría a una versión actualizada del abismo sin fondo. El escalofrío colectivo de la comunidad de inversores ante esta posibilidad se vio intensificado por el hecho de que nunca se había puesto a prueba seriamente la capacidad de los fondos mutuos para agravar una crisis bursátil. Prácticamente inexistentes en 1929, estos fondos habían crecido hasta alcanzar la asombrosa cifra de 23.000 millones de dólares en activos en la primavera de 1962, y hasta entonces el mercado nunca había caído con la fuerza de esos días de mayo. Estaba claro que si repentinamente 23.000 millones de dólares, o incluso una parte significativa de tal cifra, desapareciesen del mercado, se generaría un desplome que haría que 1929 pareciese poco más que un simple tropezón. Un reflexivo operador financiero llamado Charles J. Rolo, que fue crítico literario en la editorial Atlantic hasta que en 1960 se unió a la camarilla de Wall Street, recuerda que la amenaza de una espiral descendente causada por los fondos mutuos, combinada con la ignorancia general de si ya existía una o no, era «tan aterradora que nadie osaba siquiera mencionar el tema». En tanto que hombre cuya sensibilidad literaria había sobrevivido a la conocida rudeza del ámbito económico, Rolo era muy posiblemente un agudo observador de otros aspectos del estado de ánimo general al anochecer del 28 de mayo. «Había una cierta sensación de irrealidad en el aire —comentó—. Nadie que yo conociese tenía la menor idea de en qué momento tocaríamos fondo. El índice Dow Jones había cerrado con una caída de casi 35 puntos, habiendo alcanzado los 577. Actualmente en Wall Street se considera elegante negarlo, pero muchos de los expertos más destacados llegaron a hablar de un punto por debajo de los 400 puntos, lo que por supuesto hubiese sido un desastre. Escuchábamos la palabra *cuatrocientos* una y otra vez, aunque hoy en día la mayoría sostiene que se dijo *quinientos*. Y, además de la aprensión general, también había un profundo sentimiento de depresión muy personal y característico de los

operadores financieros. Éramos muy conscientes de que nuestros clientes, casi ninguno de ellos rico, habían sufrido grandes pérdidas por nuestra culpa. Aunque no lo parezca, lo cierto es que es extremadamente desagradable perder el dinero de otras personas, y más aún cuando, no lo olvidemos, todo aquello ocurrió después de unos doce años de precios al alza. Tras más de una década de beneficios más o menos constantes para tus clientes y para ti mismo, acabas creyendo que eres muy bueno, que lo tienes dominado, que sabes cómo hacer dinero y ya está. Aquella crisis sacó a relucir una gran debilidad, y provocó tal pérdida de autoconfianza que muchos aún no la han recuperado.» Todo el asunto hizo que muchos operadores financieros deseasen estar en una posición que les permitiese acatar la regla de oro de De la Vega: «*Nunca aconsejes a nadie que compre o venda acciones*, porque, cuando la intuición disminuye, hasta el más benevolente de los consejos puede volverse en tu contra».

La mañana del martes 29 puso de manifiesto las dimensiones de la debacle del día anterior, pues para entonces ya se había calculado sobre el papel que la pérdida de valor de todos los títulos financieros presentes en el NYSE ascendía a 20.800 millones de dólares, lo cual era un récord absoluto. El 28 de octubre de 1929, las pérdidas habían sido de «sólo» 9.600 millones de dólares, si bien es verdad que en ese año el número de títulos financieros incluidos en la bolsa era mucho menor que el existente treinta y tres años más tarde. Este nuevo récord representaba una parte no desdeñable de la riqueza nacional; para ser exactos, casi un 4 por ciento, lo que en la práctica suponía que Estados Unidos había perdido en un día el valor de unas dos semanas de salarios y de producción de bienes y servicios. Y, como era de esperar, el crac tuvo repercusiones claras fuera del país. En Europa, cuya reacción a Wall Street se suele producir un día después por la diferencia horaria, el martes fue el día de la crisis. A las nueve de la mañana en Nueva York, cuando en Europa ya estaban a punto de cerrar su día comercial, casi todas las bolsas europeas estaban enfrentándose a un flujo de ventas desmesurado, y la única razón aparente era el desplome de Wall Street de unas horas antes: las pérdidas en Milán fueron las peores en dieciocho meses; las de Bruselas, las peores desde 1946, cuando la bolsa reinició su actividad tras la guerra; las de Londres, las peores de los últimos veintisiete años; en Zúrich se había

vendido con un asombroso descuento del 30 por ciento a comienzos del día, pero algunas de estas pérdidas se habían mitigado por la aparición en el mercado de cazadores de gangas. Y por si fuera poco, las consecuencias también se hicieron sentir —menos directas, pero sin duda más serias en términos humanos— en algunos de los países más pobres del mundo. Por ejemplo, el precio del cobre de la remesa de julio cayó en el mercado de materias primas de Nueva York 0,44 centavos de dólar por libra (aproximadamente 0,45 kg) de material. Puede que tal pérdida parezca insignificante, pero, para un país pobre cuya economía dependa en gran medida de sus exportaciones de cobre, era una diferencia muy seria. Por ponerlo en perspectiva, en su reciente libro *The Great Ascent*, Robert L. Heilbroner incluye una estimación según la cual por cada centavo que baje el precio del cobre en la Bolsa de Nueva York, el Departamento del Tesoro de Chile perdía 4 millones de dólares, por lo que, si aceptamos estos cálculos, en la remesa de julio, sus pérdidas sólo por exportaciones de cobre ascendieron a 1.760.000 dólares.

No obstante, lo peor no era el conocimiento de lo que había pasado, sino el miedo de lo que podía pasar en el futuro inmediato. El periódico *The New York Times* publicó un inquietante artículo que comenzaba diciendo: «Una especie de terremoto golpeó ayer el mercado bursátil», para luego dedicar casi media columna a cerrar filas con una afirmación bastante rimbombante: «A pesar de las subidas y bajadas del mercado, somos y siempre seremos los amos de nuestro propio destino económico». El servicio de noticias del Dow Jones, tras iniciar la mañana con su acostumbrado y entusiasta «Buenos días», comenzó casi de inmediato a ofrecer perturbadores informes sobre los mercados extranjeros, y a las 9.45, a falta de un cuarto de hora para la apertura del NYSE, se planteó la inevitable pregunta: «¿Cuándo cesarán las ventas de acciones?». Pues en un plazo no muy breve, se respondió a sí mismo, ya que todas las señales parecían indicar que la presión de las ventas aún estaba «lejos de remitir». A lo largo y ancho del mundo financiero circulaban desagradables rumores sobre la inminente quiebra de varias entidades financieras, lo que incrementaba aún más la sensación de pesadumbre. (Como dijo De la Vega: «Las expectativas que se tengan sobre un acontecimiento producen una impresión mucho más profunda […] que el

acontecimiento en sí mismo».) En aquel momento, el hecho de que casi todos estos rumores resultasen ser falsos no fue de mucha ayuda, pues la noticia de la crisis ya se había extendido a todas partes y el mercado bursátil se había convertido en una preocupación nacional. Las centralitas de las entidades financieras estaban colapsadas a causa de las llamadas entrantes, y las sedes abarrotadas con curiosos y, en muchos casos, también con periodistas y cámaras de televisión. En cuanto al propio NYSE, todos sus empleados habían llegado pronto al trabajo para intentar cerrar todas las escotillas en previsión de la inminente tormenta, y se había contratado personal extra para el quinto piso del edificio, con el fin de agilizar la tramitación de las montañas de órdenes. La galería de visitantes estaba tan abarrotada que las habituales visitas guiadas fueron suspendidas durante todo el día. Uno de los grupos que logró entrar en la galería aquella mañana fue una clase de octavo de primaria de la Escuela Parroquial Corpus Christi, de la West 121st Street. Su profesora, la hermana Aquin, explicó a un reportero que los niños habían preparado su visita durante las dos semanas previas realizando inversiones hipotéticas en bolsa con 10.000 dólares imaginarios cada uno. «Todos hubieran perdido todo el dinero», concluyó Aquin.

La apertura del mercado dio el pistoletazo de salida a los noventa minutos más oscuros en la memoria de muchos operadores veteranos, entre ellos algunos supervivientes de 1929. Durante los primeros minutos se produjeron comparativamente pocas transacciones, aunque esta supuesta calma no se debía a que hubiese un ambiente de tranquila deliberación. Por el contrario, lo que reflejaba era que la presión de las ventas era tan alta que había logrado paralizar temporalmente la actividad. Con el fin de minimizar los saltos repentinos en los precios de las acciones, el NYSE obliga a que uno de sus oficiales tenga que dar su permiso personalmente antes de que un título financiero cambie de manos a un precio que varíe un punto o más respecto de la venta anterior si el precio es menor de 20 dólares, o dos puntos o más si el precio es mayor de esos 20 dólares. El problema era que en aquel momento había tantos vendedores y tan pocos compradores que cientos de acciones tuvieron que abrir con cambios en sus precios como los indicados anteriormente o mayores, y por tanto no se podía llevar a cabo ninguna transacción mientras no se encontrase un oficial entre la ruidosa multitud. En

el caso de algunas empresas clave, como IBM, la disparidad entre vendedores y compradores era tan grande que resultaba imposible operar con sus acciones incluso *con el permiso* de un oficial, y no se podía hacer otra cosa que esperar hasta que la perspectiva de obtener un buen precio atrajese a suficientes compradores al mercado. La banda ancha del Dow Jones se limitaba a tartamudear precios aleatorios y fragmentos de transacciones, como si estuviese en estado de *shock*, y a las 11.30 horas informó de que «al menos siete» importantes títulos financieros aún no habían comenzado su actividad diaria. Y según se aclaraba el ambiente, se fue descubriendo que la cifra real era mucho mayor. Mientras tanto, el índice Dow Jones cayó 11,09 puntos durante la primera hora, las pérdidas del lunes se habían incrementado en varios miles de millones de dólares, y el pánico se desató con toda su fuerza.

Y con el pánico casi llegó el caos. Se pueden decir muchas cosas sobre el martes 29 de mayo de 1962, pero lo que está claro es que será recordado durante décadas como el día en el que estuvo a punto de producirse un colapso total del asombroso sistema de instalaciones técnicas automatizadas y dispuestas en red que hacía posible las transacciones financieras nacionales de un país enorme, en el que uno de cada seis adultos tenía inversiones bursátiles. Muchas de las órdenes se acabaron ejecutando a precios muy diferentes de los acordados con los clientes, y muchas otras se perdieron por el camino, bien en la transmisión o entre las montañas de papel arrugado que cubrían literalmente el parqué del NYSE, y nunca llegaron siquiera a ejecutarse. En ocasiones, incluso, algunas entidades financieras no pudieron ejecutar las órdenes recibidas simplemente por no poder ponerse en contacto con sus operadores. Según iba avanzando el día, los récords establecidos el día anterior no sólo iban siendo superados uno a uno, sino que en comparación empezaron a parecer insignificantes. Por poner sólo un ejemplo, el retraso del teletipo al cierre fue de dos horas y veintitrés minutos, lo que superó ampliamente la hora y nueve minutos del lunes. Gracias a algún tipo de premonición celestial, Merrill Lynch, que se encargaba de más del 13 por ciento de las transacciones públicas del NYSE, acababa de instalar una nueva computadora 7074 —aquella que puede copiar la guía telefónica en tres minutos— y, con su ayuda, fue capaz de mantener sus cuentas más o menos

en orden. Otra nueva instalación de Merrill Lynch —un sistema de teletipos automático que ocupaba casi medio edificio y que les permitía mantener la comunicación con las diversas sedes de la entidad— también estuvo a la altura de las circunstancias, aunque se calentó tanto que no se podía ni tocar. Otras entidades tuvieron menos suerte, y en muchas de ellas la confusión acabó imponiéndose con tanta claridad que algunos operadores, hartos de intentar en vano obtener información actualizada o de contactar con sus compañeros presentes sobre el parqué, simplemente optaron por rendirse y largarse a tomar algo. Irónicamente, como veremos, este comportamiento tan poco profesional seguramente ahorró a sus clientes una buena cantidad de dinero.

Sin embargo, la ironía suprema del día la proporcionó la banda de precios durante la hora de comer. Poco antes del mediodía, las acciones alcanzaron sus precios más bajos, con una caída de 23 puntos en el índice Dow Jones (el índice más bajo fue de 553,75 puntos, a una distancia considerable de los 500 que posteriormente los expertos aseguraron que habían estimado como el mínimo posible), pero entonces sin previo aviso aparente comenzó a producirse una recuperación extraordinariamente vigorosa. A las 12.45 horas, cuando la recuperación había logrado revertir la situación provocando una estampida de compras, el teletipo tenía un retraso de cincuenta y seis minutos; por tanto, con la excepción de fugaces «flashes» de precios actualizados, en aquel momento la banda estaba informando a la comunidad inversora de que se estaba produciendo un pánico de ventas cuando en realidad lo que estaba teniendo lugar era un pánico de compras.

El gran punto de inflexión tuvo lugar a última hora de la mañana de manera repentina y bastante melodramática, lo que sin duda hubiese agradado al romántico De la Vega. La clave radicó en American Telephone & Telegraph, que, al igual que el día anterior, estaba siendo objeto de una estrecha observación y claramente estaba influyendo en la totalidad del mercado. Y sin duda el hombre clave, por la naturaleza de su trabajo, fue George M. L. La Branche, Jr., uno de los socios fundadores de La Branche and Wood & Co., la entidad que hacía las veces de especialista sobre el parqué. (Estos

especialistas son operadores financieros encargados de mantener una correcta organización en las transacciones bursátiles de un determinado número de títulos financieros. Para cumplir con sus responsabilidades, con frecuencia tienen el curioso deber de asumir riesgos con su propio dinero, aun en contra de su propio criterio. Con el fin de reducir el factor de la falibilidad humana, últimamente algunas autoridades han intentado encontrar la forma de reemplazar a estos especialistas por máquinas, pero hasta el momento no han tenido éxito. Uno de los principales problemas es el siguiente: si los especialistas pierden hasta la camisa, ¿quién paga sus pérdidas?) A sus sesenta y cuatro años, La Branche era un hombre de corta estatura y de facciones angulosas, pulcro y muy enérgico, al que le gustaba lucir en la solapa su insignia Phi Beta Kappa, distinción concedida por el NYSE a muy pocos de sus trabajadores, en su caso como reconocimiento a su larga trayectoria. Había sido especialista desde 1924, y su sociedad había colaborado con AT&T desde finales de 1929. Su hábitat característico —o más bien el sitio exacto donde había pasado cinco horas y media prácticamente todos los días laborables de su carrera profesional— estaba justo enfrente del puesto 15, en una parte de la bolsa que no es visible desde la galería de visitantes, y que se suele conocer como el «Garaje». Allí, con los pies separados y bien plantados sobre el parqué para aguantar con firmeza las oleadas de posibles compradores y vendedores, acostumbraba a estar con un lápiz en una mano y un discreto librito de cuentas en la otra, listo para llevar un registro minucioso de las órdenes de compra y venta más destacadas de las acciones de AT&T a diversos precios (no por casualidad aquel librito era conocido como «listín telefónico»). Como es lógico, La Branche había sido el centro de atención todo el día anterior, cuando AT&T estaba arrastrando a la baja a todo el mercado, y como buen especialista había encajado todos los golpes como un boxeador experimentado; o, por utilizar su propia metáfora, flotando como un trozo de corcho en las olas del océano. «AT&T es como el mar —comentó tiempo después—. Normalmente está tranquilo y apacible, pero cuando menos te lo esperas aparece un vendaval que provoca una marejada que nos zarandea y nos empapa a todos, pero que siempre acaba amainando. Lo que hay que hacer, por tanto, es dejar que te zarandee y te empape, y esperar a que escampe. No debes nunca luchar contra ella, porque

no podrás ganar. No se puede luchar contra las olas, como descubrió a sus expensas el rey Canuto.» La mañana del martes, la tempestad que el día anterior le había calado hasta los huesos con una caída de 11 puntos aún seguía azotando. La ingente tarea administrativa de clasificar y emparejar las órdenes que habían llegado durante la noche —por no hablar de buscar un oficial de la bolsa y obtener su permiso para cada una— se alargó tanto que la primera transacción de AT&T ese día no se produjo hasta una hora después de la apertura de las operaciones, y cuando lo hizo, un minuto antes de las once de la mañana, su precio era de 98, es decir, 2⅛ puntos menos que al cierre del lunes. Durante los siguientes tres cuartos de hora, más o menos, mientras los ojos del mundo financiero estaban fijos en la entidad, como estarían los de un capitán de barco en su barómetro durante una tormenta, AT&T fluctuó entre el mencionado 98, que resultó ser su precio más bajo, y 99. La cifra más baja se alcanzó en tres ocasiones distintas, con ligeros repuntes intermedios, hecho del que La Branche habló después como si fuese algo de importancia mágica o mística. Y es posible que así fuera. En cualquier caso, tras la tercera ocasión empezaron a aparecer compradores de AT&T ante el puesto 15, primero escasos y tímidos, pero en poco tiempo más numerosos y agresivos: a las 11.45 horas, las acciones se vendían a 98; unos minutos después, a 99; a las 11.50 horas, a 99⅜; y finalmente, a las 11.55 horas, alcanzó por fin los 100.

Muchos comentaristas han expresado la opinión de que esa primera venta de AT&T a 100 fue el instante exacto en el que se revirtió la evolución de todo el mercado. Dado que AT&T era una de las entidades cuyas acciones aparecían periódicamente en los destellos de actualización del teletipo, la comunidad financiera se enteró de la transacción casi al instante, y en un momento en el que prácticamente todo lo que se leía o escuchaba eran noticias malas o muy malas. La teoría más extendida es que la recuperación de AT&T de casi dos puntos, unida a la circunstancia puramente fortuita de que se alcanzase una cifra tan redonda como 100, fue lo que inclinó de golpe la balanza hacia el otro lado. La Branche, por su parte, aunque admitió que el ascenso de su entidad contribuyó en gran medida a la recuperación general, no tuvo tan claro cuál fue la transacción crucial. En su opinión, la primera venta a 100 fue una prueba insuficiente de recuperación definitiva, porque tan

sólo afectaba a un número reducido de acciones (apenas un centenar, si no recordaba mal). Él sabía muy bien que en su librito tenía anotadas unas ventas de casi 20.000 acciones a 100, y si la demanda de acciones a ese precio se agotaba antes de que se agotase a su vez su oferta de 2 millones de dólares, el precio volvería a caer, posiblemente otra vez hasta los 98⅛; y un hombre como La Branche, muy dado a pensar en términos náuticos, sin duda estaba convencido de que, si se hundían una cuarta vez, ya no saldrían más a la superficie.

No sucedió así. Se realizaron una serie de pequeñas operaciones a 100 muy seguidas unas de otras, y a continuación unas cuantas más de mayor volumen. En su conjunto, casi se había agotado ya la mitad de las acciones disponibles a este precio cuando John J. Cranley, socio activo de Dreyfus & Co., se introdujo discretamente en la multitud presente ante el puesto 15 y anunció su intención de comprar 10.000 acciones de AT&T a 100, las suficientes para agotar la oferta a tal precio y allanar el camino para nuevos incrementos de precios. Cranley no aclaró si estaba pujando en representación de su entidad, de alguno de sus clientes, o del Fondo Dreyfus, un fondo mutuo gestionado por Dreyfus & Co. a través de una de sus filiales, aunque el volumen de la operación sugería que podía tratarse de este último. En cualquier caso, La Branche se limitó a decir «Vendidas», y tan pronto como ambos hombres lo anotaron en sus registros, la transacción estaba hecha, por lo que ya no se podían comprar más acciones de AT&T a 100.

Existe un precedente histórico (aunque no de la época de De la Vega) relativo a una única gran operación bursátil que modificó la dirección del mercado, o al menos ésa era su intención. A la una y media de la tarde del jueves 24 de octubre de 1929 —el día fatídico que la historia financiera ha dado en llamar «Jueves Negro»—, Richard Whitney, por entonces presidente del NYSE y la persona más conocida de todo el parqué bursátil, se dirigió decididamente (algunos dicen incluso que lo hizo «alegremente») al puesto de U. S. Steel, en el que se comerciaba con el acero de todo Estados Unidos, y pujó a 205, el precio de la última venta, por 10.000 acciones. Sin embargo, hay dos diferencias cruciales entre la transacción de 1929 y la de 1962. En primer lugar, la teatral puja de Whitney fue un calculado intento de crear un efecto, mientras que la de Cranley, enunciada sin tanto bombo y platillo, tan

sólo intentaba obtener una buena ganga para el Fondo Dreyfus. Y en segundo lugar, tras la operación del 29 únicamente se produjo un breve repunte —las pérdidas de la siguiente semana hicieron que el Jueves Negro pareciese tan sólo gris—, mientras que la del 62 sí provocó una sólida recuperación. La moraleja parece ser que los gestos psicológicos en bolsa únicamente son efectivos cuando no son intencionados ni realmente necesarios. En este último caso se produjo un inmediato incremento general de precios. Tras romper la barrera de los 100 puntos, AT&T comenzó a aumentar con rapidez: a las 12.18 horas, su precio era de 101; a las 12.41, de 103; y a las 13.05, de 106. General Motors pasó de 45 a las 11.46 horas a 50 a las 13.38. Standard Oil creció de 46 a las 11.46 horas a 51 a las 13.28. U. S. Steel ascendió de 49 a las 11.40 horas a 52⅜ a las 13.28. No obstante, el caso más espectacular en esta línea fue el de IBM. Durante toda la mañana, sus acciones habían quedado fuera de las operaciones por una abrumadora preponderancia de órdenes de venta, y las predicciones sobre su precio inicial de apertura auguraban una pérdida de 10, 20 o incluso 30 puntos, pero a partir del momento en que AT&T rompió la barrera de los 100 puntos, fue tal la avalancha de órdenes de compra que cuando por fin entró en el mercado, poco antes de las dos de la tarde, lo hizo con un *aumento* en el precio de cuatro puntos, y con una enorme oferta de 30.000 acciones. A las 12.28 horas, menos de media hora después de la gran operación de AT&T, el servicio de noticias del Dow Jones ya estaba tan seguro de lo que estaba ocurriendo que declaró sin tapujos: «El mercado ha recuperado su fuerza».

Y así era, pero la increíble velocidad del cambio provocó la ironía más grande de la jornada. Cuando la banda ancha tiene la ocasión de retransmitir una noticia larga, como la transcripción del discurso de una figura prominente, normalmente lo divide en varias secciones cortas que se ofrecen a intervalos, dejando espacio en los intersticios para seguir informando de los últimos precios bursátiles. Pues bien, eso fue precisamente lo que hizo durante los primeros minutos de la tarde del 29 de mayo, con un discurso pronunciado ante el Club Nacional de Prensa por H. Ladd Plumley, presidente de la Cámara de Comercio de Estados Unidos, cuya retransmisión comenzó en la banda del Dow Jones a las 12.25 horas, es decir, sólo tres minutos antes de que declarase que el mercado se estaba recuperando. A

medida que el discurso fue apareciendo en la banda ancha se produjo un efecto realmente curioso. La banda comenzó diciendo que Plumley había solicitado una «valoración crítica de la actual falta de confianza empresarial y financiera», tras lo cual ofreció unos minutos de precios bursátiles, todos ellos considerablemente más altos. Seguidamente, volvió a Plumley, que culpaba con vehemencia del desplome de la bolsa al «impacto simultáneo de dos factores que han reducido la confianza: la caída de las expectativas de beneficios y la anulación del incremento del precio del acero por parte del presidente Kennedy», y, a continuación, se produjo una interrupción aún más larga del discurso, cuajada de datos y cifras alentadoras. En su tercera sección, Plumley continuó insistiendo en sus acusaciones, que para entonces habían tomado un matiz de «¡Mira que os lo dije!»: «Hemos tenido una fantástica demostración de que el "clima empresarial adecuado" no puede ser eliminado como si fuese una moda pasajera de la Avenida Madison, ya que es una realidad realmente deseable», citó la banda ancha. Y así durante muchos minutos que debieron de ser realmente estimulantes para los suscriptores del servicio de noticias del Dow Jones, pues podían alternativamente saborear el caviar de los precios en alza y acompañarlo con refrescantes tragos del champán de las críticas de Plumley a la administración de Kennedy.

Durante la última hora y media del período operativo del martes, la actividad alcanzó el ritmo más frenético del día. El recuento oficial del NYSE desde las tres de la tarde hasta el cierre (esto es, la media hora final) registró un intercambio de algo más de 7 millones de acciones, lo que para los estándares de 1962 era una cifra inaudita incluso para un día entero. Igual que veinticuatro horas antes, cuando sonó la campana se escucharon vítores sobre el parqué, pero en este caso mucho más sonoros y sentidos, ya que el incremento de 27,03 puntos en el Dow Jones significaba que se habían logrado recuperar casi las tres cuartas partes de las pérdidas del lunes: si el día anterior se habían esfumado 20.800 millones de dólares, aquel día habían vuelto a aparecer 13.500. (Estas reconfortantes cifras no estuvieron disponibles hasta varias horas después del cierre, pero los operadores

financieros, sobre todo los más experimentados, perecen tener una intuición visceral de una asombrosa precisión estadística, y algunos de ellos afirmaron luego que al cierre de aquel martes podían sentir en sus entrañas una ganancia en el Dow Jones de más de 25 puntos, y la verdad es que no hay razones para poner en duda tal afirmación.) El ambiente rezumaba optimismo, pero las horas fueron largas: dado el enorme volumen de operaciones, los teletipos siguieron funcionando durante unas cuantas horas (cuatro horas y tres cuartos, para ser exactos; hasta las 20.15 horas) y las luces tardaron aún más en apagarse que la noche anterior. Y, a pesar de ser el Memorial Day, el día siguiente tampoco fue un día de descanso para el negocio financiero; de hecho, en opinión de los sabios veteranos de Wall Street, ese día festivo, que por una feliz casualidad recayó en mitad de la crisis y posibilitó el enfriamiento de las sobrecalentadas emociones, pudo haber sido el factor más importante a la hora de impedir que se convirtiese en un desastre total. Puede ser, aunque sin duda lo que hizo fue ofrecer al NYSE y a sus empresas asociadas —todas ellas habían recibido la orden de permanecer en sus puestos de trabajo durante el día de descanso— la oportunidad de recoger los platos rotos.

La parte más «fácil» fue la de explicar los insidiosos efectos del teletipo retrasado a miles de ingenuos clientes que creyeron que estaban comprando acciones de U. S. Steel a, por ejemplo, 50, para luego descubrir que en realidad habían pagado 54 o 55. Sin embargo, las quejas de otros miles de clientes no tenían una respuesta tan sencilla. Una entidad financiera, por ejemplo, que había enviado dos órdenes exactamente al mismo tiempo —una para comprar un número de acciones de AT&T al precio corriente, y otra para vender la misma cantidad de las mismas acciones también al precio corriente —, se encontró con que el vendedor había obtenido 102 por acción y el comprador había tenido que pagar 108. Muy nerviosa por una situación que parecía arrojar serias dudas sobre la validez de la ley de la oferta y la demanda, la correduría realizó indagaciones y descubrió que la orden de compra se había perdido temporalmente entre la súbita avalancha y que, cuando logró llegar hasta el puesto 15, el precio ya había subido 6 puntos; y dado que el error no había sido culpa del cliente, la entidad se vio obligada a abonarle la diferencia. En cuanto al propio NYSE, tenía una serie de

problemas a los que hacer frente el miércoles, entre ellos contentar a un equipo de televisión de una cadena canadiense al que se le olvidó completamente que en Estados Unidos es costumbre honrar a sus caídos el 30 de mayo de cada año y había volado desde Montreal para hacer un reportaje sobre la actividad de la bolsa el miércoles. Al mismo tiempo, los funcionarios del NYSE tenían que intentar solucionar el problema del escandaloso retraso de los teletipos durante el lunes y el martes, que en opinión de todo el mundo había sido una parte importante —o incluso la causa directa— de uno de los errores técnicos que más cerca estuvo de provocar una catástrofe en la historia de las finanzas. La defensa del NYSE consistió básicamente en quejarse de que la crisis se presentó con dos años de adelanto, si bien concedió, con su habitual estilo eufemístico, que «sería inexacto sugerir que todos los inversores recibieron un servicio rápido y eficiente por parte de las instalaciones disponibles», para a continuación comunicar que se estaba desarrollando una nueva máquina de teletipos que doblaría la velocidad de la actual, y que estaría lista para ser instalada en 1964. (De hecho, el nuevo teletipo y otros dispositivos automáticos, instalados más o menos en la fecha prevista, resultaron ser tan heroicamente efectivos que pudieron hacer frente al endiablado ritmo operativo de abril de 1968, durante el que tan sólo se produjeron algunos retrasos insignificantes.) Y, para completar los eufemismos, el hecho de que el huracán de 1962 golpease con toda su fuerza cuando el refugio aún estaba en construcción fue calificado por el NYSE como algo «tal vez irónico».

El jueves por la mañana aún había motivos de preocupación, ya que en no pocas ocasiones en el pasado se había dado el caso de que, tras un período de pánico de ventas, el mercado había crecido de manera repentina y drástica, pero en poco tiempo había vuelto a caer. Muchos de los operadores veteranos recordaban muy bien que, el 30 de octubre de 1929 —inmediatamente después del récord histórico de caída en dos días, y justo antes del comienzo de un desplome realmente catastrófico que se prolongaría durante años y daría lugar a la Gran Depresión—, el índice Dow Jones había crecido en 28,40 puntos, en un rebote demasiado similar al que nos ocupa. En otras palabras, en ocasiones el mercado sufre de lo que De la Vega denominó con el término médico «antiperístasis», es decir, la tendencia a revertirse, y

seguidamente a revertir la reversión, y así sucesivamente. Cualquier seguidor del sistema antiperistáltico aplicado al análisis financiero hubiera llegado a la conclusión de que sin duda el mercado se estaba preparando para otro desplome. Por supuesto, no fue así: el jueves fue un día de crecimiento constante y ordenado de los precios bursátiles. Minutos antes de la apertura del mercado a las diez de la mañana, la banda ancha informó de que los operadores financieros de todas las entidades estaban recibiendo una verdadera avalancha de órdenes de compra, muchas de ellas procedentes de Sudamérica, Asia y países de Europa occidental que suelen tener cierta actividad en la Bolsa de Nueva York. «Siguen llegando órdenes de todas partes», anunció el teletipo con júbilo poco antes de las once. El dinero perdido estaba reapareciendo, y al parecer había más en camino. Unos minutos antes de las dos, la banda del Dow Jones, tras haber pasado en pocas horas de la euforia a la indiferencia, se permitió incluso interrumpir por un momento sus informes sobre el mercado para publicitar el combate entre los conocidos boxeadores Floyd Patterson y Sonny Liston, para el que aún faltaban casi cuatro meses. Los mercados europeos, que como se ha dicho solían reaccionar en la misma dirección que Wall Street, pero un día después, habían crecido el miércoles de forma igual de impresionante que el NYSE el martes. Los futuros del cobre habían recuperado más del 80 por ciento de sus pérdidas del lunes y el martes, por lo que el Departamento del Tesoro de Chile estaba casi salvado. Y en cuanto al índice Dow Jones, al cierre del jueves había alcanzado los 613,36 puntos, lo que significaba que las pérdidas de la semana se habían recuperado por completo, e incluso lograba una pequeña ganancia respecto al lunes a primera hora, antes de los primeros indicios de desplome. La crisis había terminado. En términos de J. P. Morgan, el mercado había fluctuado; y en términos de De la Vega, la antiperístasis había quedado demostrada.

A lo largo del verano de aquel año, y también durante los meses posteriores hasta bien entrado el año siguiente, los analistas financieros y otros expertos se afanaron en ofrecer una explicación tras otra sobre lo que había ocurrido, y sus diagnósticos poseían tal nivel de lógica, detalle y solemnidad que apenas

perdían su fuerza cuando se caía en la cuenta de que casi ninguno de estos expertos había sido capaz de percibir lo que *iba* a ocurrir antes del estallido de la crisis. El informe más académico y exhaustivo de todos sobre quién inició las ventas que provocaron la crisis fue sin duda el realizado por la propia NYSE, que lo primero que hizo, casi inmediatamente después del final de la conmoción, fue enviar elaborados cuestionarios a sus miembros individuales y corporativos. Los resultados de estos cuestionarios mostraron que durante los tres días que duró la crisis las áreas rurales del país tuvieron más actividad financiera de la normal; que las mujeres inversoras vendieron más del doble de acciones que los inversores masculinos; que los inversores extranjeros también incrementaron su actividad habitual (alcanzaron un 5,5 por ciento del volumen total, y actuaron sobre todo como vendedores); y, lo más sorprendente de todo, que lo que la bolsa llama «individuos públicos» —inversores individuales en lugar de institucionales, o lo que es lo mismo, lo que en cualquier lugar excepto en Wall Street se describiría como individuos *privados*— desempeñaron un papel asombrosamente importante en todo el asunto, pues representaron un insólito 56,8 por ciento del volumen total, algo sin precedentes hasta el momento. Agrupando los individuos públicos en categorías por ingresos, el NYSE calculó que los inversores cuyos ingresos familiares superaban los 25.000 dólares al año fueron los vendedores más insistentes, mientras que la mayor parte de aquellos con ingresos inferiores a los 10.000 dólares anuales, tras comenzar vendiendo el lunes y la mañana del martes, compraron tantas acciones a lo largo del jueves que acabaron siendo compradores netos en el conjunto de los tres días. Además, según los cálculos del NYSE, en torno a un millón de acciones —o el 3,5 por ciento del volumen total durante los tres días— fueron vendidas como resultado de llamadas de margen. En resumen, si realmente existió un malo de la película en todo el asunto, parece ser que fue el inversor relativamente rico poco implicado en el negocio de las finanzas, y, más a menudo de lo que se podía esperar, el inversor femenino, rural o extranjero, en muchos casos utilizando en parte dinero prestado.

Sorprendentemente, el papel del héroe recayó en la más aterradora de las fuerzas relativamente nuevas en el mercado: los fondos mutuos. Las estadísticas del NYSE mostraron que el lunes, mientras los precios iniciaban

su caída libre, estos fondos compraron 530.000 acciones más de las que vendieron, mientras que el jueves, cuando la mayoría de los inversores se empujaban unos a otros para comprar, los fondos *vendieron* 375.000 acciones más de las que compraron; en otras palabras, lejos de incrementar la fluctuación del mercado, en realidad los fondos sirvieron de fuerza estabilizadora. Aún hoy en día continúa debatiéndose cómo se produjo exactamente este efecto benéfico. Dado que nadie ha planteado jamás que los fondos actuaron en aras del interés público, parece que hay que suponer que el lunes compraron acciones porque sus gerentes detectaron precios de ganga, y que el jueves vendieron porque vieron la posibilidad de hacer efectivos los beneficios. Y en cuanto al problema de los reembolsos, como se temía, un elevado número de propietarios de participaciones de fondos mutuos solicitaron la devolución de millones de dólares cuando la bolsa comenzó a caer en picado, pero al parecer los fondos disponían de tanto dinero en efectivo que en la mayoría de los casos pudieron pagar a sus accionistas sin necesidad de vender un gran número de títulos financieros. En su conjunto, los fondos demostraron estar tan desahogados y tan bien gestionados que no sólo pudieron capear el temporal sin demasiados problemas, sino que, gracias a una afortunada coincidencia, contribuyeron a aplacar su violencia. El hecho de que estas mismas condiciones puedan replicarse en el futuro era y es harina de otro costal.

En última instancia, las causas de la crisis de 1962 continúan siendo un misterio indescifrable. Lo único que se sabe es que ocurrió, y que en algún momento puede volver a ocurrir algo similar. Tal y como ha comentado recientemente uno de los veteranos y anónimos observadores de Wall Street: «Por supuesto que estuve preocupado, pero en ningún momento de aquellos tres días se me pasó por la cabeza que pudiese tratarse de un nuevo 1929. Yo nunca dije que el Dow Jones podría caer hasta los cuatrocientos puntos; dije *quinientos*, como mucho. Lo más importante es que, a diferencia del 29, ahora el gobierno, sea republicano o demócrata, es consciente de que debe prestar mucha atención a las necesidades de las empresas. Ya nunca más habrá vendedores de manzanas en Wall Street. Y en cuanto a si lo que pasó aquel mes de mayo puede suceder de nuevo, mi respuesta es que sí, por supuesto que puede. Es muy posible que la gente sea cuidadosa durante unos

cuantos años más, pero después volverá a crecer la especulación hasta que se produzca un nuevo crac. Y así sucederá hasta que Dios empiece a hacernos menos codiciosos».

O, como dijo De la Vega: «Hay que ser muy ingenuo para creer que serás capaz de renunciar voluntariamente al mundo de la bolsa una vez que has saboreado su dulce miel».

2

El destino del Edsel

UNA HISTORIA DE ADVERTENCIA

Inicio y florecimiento

En el calendario de la vida económica de Estados Unidos, 1955 fue el «Año del Automóvil». Ese año, las ventas de los fabricantes estadounidenses de automóviles superaron los 7 millones de coches de uso privado, más de un millón más de los que habían vendido en cualquier año anterior. Ese año, General Motors logró vender un enorme volumen de nuevas acciones por un valor total de 325 millones de dólares, e, impulsado por el sector de la automoción, el mercado bursátil creció tan rápidamente que hasta el Congreso solicitó una investigación sobre el fenómeno. Y también ese año, Ford Motor Company decidió crear un nuevo modelo de automóvil de gama media —con un precio de entre 2.400 y 4.000 dólares—, diseñándolo conforme a los gustos de la época, esto es, largo, ancho, bajo, profusamente decorado con adornos cromados, con infinidad de accesorios y comodidades, y con una potencia de motor que no andaba muy lejos de poder poner al coche en órbita. Dos años más tarde, en septiembre de 1957, la conocida empresa sacó al mercado su flamante Ford Edsel, desplegando para la ocasión más fanfarria que con cualquier otro tipo de coche desde la aparición, treinta años antes, del Modelo A de la propia empresa. La cantidad total gastada en el nuevo modelo antes de que el primer ejemplar se pusiese a la venta fue de un cuarto de millón de dólares; su lanzamiento —según declaró

tiempo después la revista *Business Week*, sin que nadie se molestase en desmentir el dato— fue en aquel momento el más costoso en la historia de los productos de consumo. Para empezar a recuperar semejante inversión, Ford contaba con vender al menos 200.000 Edsel el primer año.

Es posible que exista algún indígena de alguna selva remota que aún no sepa que las cosas no funcionaron como estaba previsto. Para ser exactos, dos años, dos meses y quince días después del lanzamiento a bombo y platillo, Ford tan sólo había logrado vender 109.466 Edsel, y había pocas dudas de que varios cientos o incluso miles de ellos habían sido adquiridos por ejecutivos, vendedores, publicistas, trabajadores y demás personas que tenían un interés personal en que el coche tuviese éxito. Esos 109.466 ejemplares suponían bastante menos del 1 por ciento de los automóviles vendidos en Estados Unidos durante ese período, por lo que el 19 de noviembre de 1959, tras haber perdido, según algunas fuentes externas, cerca de 350 millones de dólares en el Edsel, la Ford Company decidió abandonar definitivamente su producción.

¿Cómo pudo ocurrir tal cosa? ¿Cómo era posible que una empresa tan bien provista de dinero, experiencia y, presumiblemente, inteligencia pudiera cometer un error tan garrafal? Antes incluso de que se dejase de fabricar el modelo, algunos de los miembros más elocuentes de la comunidad automovilística ya había dado una posible respuesta, una respuesta tan simple y tan aparentemente razonable que, aunque no fue la única ofrecida, inmediatamente fue aceptada como la verdadera. En opinión de estas personas, el problema fue que el Edsel había sido diseñado, bautizado, fabricado y promocionado ateniéndose demasiado estrictamente a los resultados de las encuestas de opinión pública y a los de su prima pequeña, la investigación motivacional, y llegaron a la conclusión de que, cuando la gente siente que está siendo cortejada de forma tan calculadora y deliberada, en la mayoría de los casos tiende a dar la espalda al pretendiente excesivamente solícito en favor de otro menos atento, pero más espontáneo. Hace unos años, en vista de la comprensible reticencia mostrada por la propia Ford Motor Company, que al igual que la mayoría de nosotros no es muy propensa a profundizar demasiado en sus meteduras de pata, me propuse

averiguar todo lo que pudiese sobre la debacle del Edsel, y mis investigaciones me han llevado a pensar que en este asunto aún no se conoce toda la verdad.

Aunque está claro que el Edsel *debía* ser anunciado y promocionado siguiendo las preferencias expresadas en las encuestas, en el proceso se introdujeron subrepticiamente algunos métodos tradicionales de venta intuitivos y poco científicos que se asemejaban demasiado a los de los antiguos charlatanes vendedores de medicinas milagrosas. Aunque *tenía* que llamarse de alguna manera, lo cierto es que a última hora se descartó la ciencia y se optó por el nombre del padre del presidente de la empresa, como si se tratase de una marca decimonónica de jarabe para la tos o de grasa para la silla de montar. Y en cuanto al diseño, se planteó sin la más mínima intención de tener en cuenta las encuestas, utilizando el método estándar tradicional para diseñar los nuevos modelos de automóvil: recabar las intuiciones de diversos comités de empresa. Así pues, si se examina de cerca, la explicación más aceptada resulta ser poco menos que un mito, en el sentido más coloquial del término, aunque es posible que los verdaderos hechos del caso puedan llegar a convertirse en un mito simbólico: una moderna historia de fracaso estadounidense.

Los orígenes del Edsel se remontan al otoño de 1948, siete años antes del año de la decisión de fabricarlo. Henry Ford II, que había sido el presidente y jefe indiscutible de la compañía desde que un año antes falleciera su abuelo, el Henry Ford original, propuso al consejo de administración de la empresa, que incluía al vicepresidente ejecutivo Ernest R. Breech, que se llevasen a cabo estudios sobre la conveniencia de poner en el mercado un modelo de coche nuevo y totalmente distinto de los diseñados tradicionalmente por la empresa, destinado a los consumidores de clase media. Y dado que parecía haber buenas razones para pensar que el proyecto podía ser viable, los estudios se llevaron efectivamente a cabo. En aquel momento era muy habitual que los trabajadores de bajos ingresos, propietarios de Ford, Pymouth y Chevrolet de gama baja, se deshiciesen rápidamente de sus símbolos de baja condición social tan pronto como sus ingresos superasen los 5.000 dólares anuales

aproximadamente, «ascendiendo» así en el escalafón gracias a un coche de precio medio. Desde el punto de vista de Ford, esta costumbre no plantearía ningún problema si no fuese porque, por alguna razón, los propietarios de coches Ford baratos casi nunca optaban por adquirir un Mercury, el único modelo de precio medio de la empresa, sino que se decantaban por automóviles de gama media de alguno de sus grandes rivales: Oldsmobile, Buick y Pontiac, de General Motors; y, en menor medida, Dodge y De Soto, de Chrysler. Lewis D. Crusoe, por entonces vicepresidente de la Ford Motor Company, no exageraba mucho al comentar que habían estado «cultivando clientes para que los cosechase General Motors».

El estallido de la guerra de Corea en 1950 tuvo como consecuencia que, al menos durante un tiempo, Ford no tuviese más opción que seguir cultivando clientes para sus competidores, ya que introducir un modelo nuevo en tales circunstancias era impensable. Por tanto, el comité ejecutivo se vio obligado a archivar temporalmente los estudios encargados por el presidente Ford, y el asunto se dejó estar durante dos años. A finales de 1952, sin embargo, el fin de la guerra parecía lo bastante cercano como para que la empresa pudiese retomar el proyecto donde lo había dejado: el recién creado Comité de Planificación de Productos Futuros llevó a cabo nuevos estudios, y se encargó de informar de sus resultados a Richard Krafve (pronunciado «Kraffy»), director adjunto de la División Lincoln-Mercury. Krafve, por entonces en la cuarentena, era un hombre taciturno y con una permanente expresión de perplejidad en el rostro, pero muy enérgico cuando debía serlo. Hijo del encargado de la imprenta de una modesta revista de Minnesota dedicada al sector agropecuario, había sido vendedor y consultor empresarial antes de entrar a trabajar en Ford en 1947, y, aunque por entonces no tenía forma de saberlo, acabaría teniendo una buena razón para estar perplejo: al ser la persona directamente responsable del Edsel y sus ventas, disfrutando de su breve gloria y ocupándose de él en su lecho de muerte, puede decirse que tenía una cita con el destino.

En diciembre de 1954, tras dos años de trabajo, el Comité de Planificación de Productos Futuros envió por fin al consejo de administración un larguísimo informe dividido en seis volúmenes en el que resumían sus investigaciones. Apoyándose en copiosas estadísticas, el informe básicamente predecía la llegada en 1965 de la edad de oro estadounidense, o al menos algo muy parecido, pues, según sus estimaciones, para entonces, el producto interior bruto nacional sería de 535.000 millones de dólares anuales, lo que supondría un incremento de 135.000 millones en una década. (De hecho, esta parte de la edad de oro llegó incluso antes de lo predicho por el comité, pues el PIB de Estados Unidos superó los 535.000 millones en 1962, y en 1965 ya era de 681.000 millones de dólares.) Además, el número de coches operativos sería de 70 millones —un incremento de 20 millones—, más de la mitad de las familias tendrían ingresos de más de 5.000 dólares al año, y más del 40 por ciento de todos los coches vendidos serían de gama media o superior. La imagen del Estados Unidos de 1965 ofrecida por el informe con todo detalle era el sueño dorado de Detroit: bancos rebosantes de dinero, calles y autopistas plagadas de enormes y relucientes coches de gama media, y ciudadanos pudientes y sofisticados deseosos de más automóviles a su gusto. La moraleja estaba muy clara: si para entonces Ford no había logrado introducir en el mercado un segundo coche de gama media —no ya un nuevo modelo, sino un nuevo estilo de automóvil— y convertirlo en el favorito del público, la empresa perdería su parte del botín a nivel nacional.

Por otra parte, la junta directiva de Ford era muy consciente del enorme riesgo que implicaba poner en el mercado un nuevo coche. Sabían, por ejemplo, que de las 2.900 marcas estadounidenses creadas desde el comienzo de la «era del automóvil» —Black Crow (1905), Averageman’s Car (1906), Bug-mobile (1907), Dan Patch (1911), y Lone Star (1920), entre muchas otras— tan sólo seguían existiendo unas veinte. Conocían a todas las víctimas del sector de la automoción heridas de muerte por la segunda guerra mundial, entre ellas Crosley, ya difunta, y Kaiser Motors, aún viva en 1954, pero agonizando. (Los miembros del Comité de Planificación de Productos Futuros sin duda se miraron con inquietud cuando un año después Henry J. Kaiser escribió el que a la postre sería el epitafio de su empresa: «Arrojamos con ilusión 50 millones de dólares en el estanque del automóvil, pero no

esperábamos que se hundieran sin salpicar siquiera».) Y sabían también que ninguno de los otros dos miembros del poderoso y adinerado grupo llamado los «Tres Grandes» —General Motors y Chrysler— se había atrevido a introducir un nuevo modelo de coche desde que el primero lanzó el La Salle en 1927 y el segundo el Plymouth en 1928, y que la propia Ford tampoco lo había intentado desde 1938, cuando sacó al mercado su Mercury.

No obstante, los directivos de Ford se sentían optimistas, tan extraordinariamente optimistas que decidieron arrojar al estanque del automóvil el quíntuple de la suma arrojada por Kaiser. En abril de 1955, Henry Ford II, Breech y el resto de los miembros del consejo de administración aprobaron el informe del Comité de Planificación de Productos Futuros, y con el fin de implementarlo crearon la División de Productos Especiales, con el malhadado Krafve a la cabeza. De esta forma dieron luz verde oficial a sus diseñadores, que, anticipándose a esta autorización formal, por entonces ya llevaban varios meses trabajando en los planos del nuevo coche. Dado que en aquel momento ni los diseñadores ni la nueva división de Krafve tenían la menor idea de cómo se acabaría llamando el nuevo diseño, tanto en la factoría de Ford como en sus comunicados de prensa se le dio el nombre provisional de Coche E, en el que la «E» significaba «Experimental».

El hombre directamente responsable del diseño del Coche E —o, por utilizar el repelente término comercial, del «estilismo»*— era un canadiense que aún no había cumplido los cuarenta años llamado Roy A. Brown que había estudiado diseño industrial en la Academia de las Artes de Detroit, y que, antes de ocuparse de este nuevo modelo, había diseñado radios, yates de motor, productos de cristal coloreado, y coches Cadillac, Oldsmobile y Lincoln. Recientemente, Brown comentó cuáles eran sus aspiraciones en aquel proyecto: «Nuestro objetivo era crear un vehículo que fuese único, con un estilo fácilmente reconocible y distinguible de las otras diecinueve marcas de coches presentes en las carreteras de la época —escribió desde Inglaterra, donde en aquel momento ocupaba el puesto de director de diseño en la Ford Motor Company, Ltd., fabricantes de camiones, tractores y pequeños automóviles—. Llegamos incluso a realizar estudios con fotografías de todas las demás marcas, tomadas a diferentes distancias, y nos percatamos de que a

distancias superiores a unas pocas decenas de metros la similitud entre marcas era tan grande que era prácticamente imposible diferenciar una de otra. […] Todas eran casi como gotas de agua. Por tanto, decidimos seleccionar [un estilo que] fuese “nuevo” y que al mismo tiempo resultase familiar».

Mientras el Coche E estuvo en los paneles de diseño del estudio de estilismo de Ford —ubicado, al igual que sus oficinas administrativas, en la sede de la empresa de Dearborn, a las afueras de Detroit—, el trabajo progresó bajo el típico secretismo, melodramático y muchas veces infructuoso, que suele rodear este tipo de operaciones en el negocio automovilístico: cerraduras en las puertas del estudio que podían cambiarse en quince minutos si la llave caía en manos enemigas, vigilantes de seguridad las veinticuatro horas del día, y un telescopio para detectar posibles mirones apostados en lugares elevados cercanos. (Aunque aparentemente efectivas, todas estas precauciones están siempre abocadas al fracaso, ya que ninguna de ellas ofrece protección contra la versión de Detroit del caballo de Troya: el diseñador que salta de un trabajo a otro, cuya despreocupada traición hace que resulte relativamente fácil que toda empresa tenga información de primera mano sobre los proyectos de la competencia. Por supuesto, todas las compañías son muy conscientes de este problema, pero se considera que todas las intrigas se compensan gracias a la publicidad suscitada por ello.) Aproximadamente dos veces a la semana, Krafve se dirigía al estudio —eso sí, tratando de no llamar la atención— para debatir con Brown las nuevas propuestas, comprobar la buena marcha del trabajo y ofrecer consejos y ánimo a los miembros del equipo. Krafve no era la clase de hombre que visualizaba el objetivo en un flash revelador, sino que más bien iba definiendo el estilo del Coche E mediante una serie de pequeñas y laboriosas decisiones: la forma de los parachoques, los motivos de los adornos cromados, el estilo de las manijas de apertura de las puertas, etc. No se sabrá nunca si Miguel Ángel llegó a contar el número de decisiones que tuvo que tomar a la hora de esculpir su famoso *David*, pero lo cierto es que Krafve, un hombre extremadamente organizado en una época de organizados sistemas de computación, calculó posteriormente que, durante el proceso de diseño del Coche E, sus asociados y él tuvieron que tomar al menos cuatro mil pequeñas

decisiones. Su razonamiento era que si lograban llegar a la correcta elección del tipo «sí o no» en todas y cada una de estas ocasiones, entonces sin duda acabarían creando el coche perfecto a nivel estilístico, o al menos un coche que fuese a la vez único y familiar. Sin embargo, actualmente Krafve reconoce que le resultó realmente difícil adaptar el proceso creativo al yugo de este sistema, sobre todo porque de las cuatro mil decisiones que tomó muchas de ellas no eran definitivas: «Cuando decides un tema general, comienzas a profundizar en los detalles, y ello te lleva casi siempre a modificar tus decisiones iniciales, y luego a modificar tus modificaciones, hasta que al final *tienes* que decidirte por algo, porque se te acaba el tiempo. Si no fuese por las fechas límite, estarías modificando hasta el día del Juicio Final».

Salvo por algunas pequeñas modificaciones de los cambios realizados a última hora, el diseño del Coche E estuvo listo a mediados del verano de 1955. El aspecto más llamativo, tal y como descubriría el mundo dos años después, era la novedosa rejilla de ventilación en forma de collera de caballo, dispuesta verticalmente en el centro de un convencional frontal bajo y ancho: una mezcla de tradición y novedad que llamaba poderosamente la atención, aunque como se demostraría más tarde no provocó una admiración excesiva. En dos aspectos, no obstante, Brown, Krafve, o ambos, pasaron totalmente por alto el tema familiar, al diseñar una parte trasera nunca vista hasta el momento, en la que destacaban dos llamativos alerones horizontales radicalmente diferentes de los enormes alerones verticales que por entonces hacían furor en el mercado, y un abigarrado grupo de botones de transmisión dispuesto en el centro del volante. En un discurso pronunciado un tiempo antes de que el nuevo modelo fuese presentado al gran público, Krafve dejó caer una o dos pistas de cómo era el diseño, que en su opinión era tan «peculiar» que la carrocería sería «reconocible inmediatamente desde cualquier ángulo», y el interior sería «el paradigma de la era de los botones sin llegar a niveles propios de ciencia ficción». Finalmente, llegó el día en el que la cúpula de la jerarquía de Ford pudo echar el primer vistazo al nuevo modelo, y el efecto fue poco menos que apocalíptico. El 15 de agosto de 1955, en la ceremonial clandestinidad del centro de diseño, mientras Krafve, Brown y sus ayudantes sonreían nerviosamente y se frotaban las manos, los

miembros del Comité de Planificación de Productos Futuros, incluidos Henry Ford II y Breech, fueron testigos de cómo se levantaba un pequeño telón para mostrar el primer modelo a tamaño real del Coche E, de color arcilla y con los adornos provisionalmente de hojalata en vez de cromo y aluminio. Según algunos de los presentes, la audiencia permaneció sentada en completo silencio durante lo que pareció un minuto entero, y después estalló simultáneamente en un gran aplauso, algo que no había ocurrido en la empresa desde 1896, cuando el viejo Henry ensambló su primer carruaje sin caballos.

Una de las explicaciones más citada y convincente del fracaso del Edsel es que fue víctima del lapso de tiempo transcurrido entre la decisión de producirlo y su presentación en el mercado. Unos años después estaba claro que los coches más pequeños y menos potentes, conocidos como «compactos», se habían vuelto tan populares que el antiguo escalafón social basado en los automóviles había cambiado por completo, y que por tanto el Edsel era un paso de gigante en la dirección equivocada, pero en un 1955 amante de los coches grandes y ostentosos no era tan fácil prever semejante evolución. El ingenio estadounidense —que ha producido la luz eléctrica, la máquina voladora, el Ford T, la bomba atómica e incluso un sistema fiscal que permite que, en determinadas circunstancias, una persona pueda obtener un beneficio concediendo donaciones a obras de caridad*— aún no ha encontrado la forma de poner un automóvil en el mercado en un tiempo razonable una vez finalizado el diseño: la fabricación de los troqueles de acero, la negociación con los proveedores, la preparación de las campañas de publicidad y promoción, la obtención del permiso ejecutivo en cada fase, y el resto de las complicadas rutinas consideradas tan vitales como respirar en Detroit y sus alrededores suele llevar unos dos años. Predecir los gustos futuros ya es bastante difícil para los encargados de planificar los cambios anuales en modelos de marcas ya consolidadas, pero aún más difícil es predecir la aceptación de una nueva creación, como el Coche E, en cuyo caso es necesario que diferentes pasos muy complicados encajen como en una pareja de baile, por ejemplo, dotar al producto de una personalidad y

seleccionar un nombre adecuado; por no hablar de las consultas a numerosos oráculos con el fin de determinar si cuando se lance por fin el nuevo producto la economía nacional confirmará que la producción de un nuevo coche era realmente una buena idea.

Siguiendo al pie de la letra el procedimiento establecido, la División de Productos Especiales solicitó a su director de investigación de mercados, David Wallace, que se ocupase de intentar dotar al Coche E de la personalidad adecuada y le pusiese un nombre oficial idóneo. Wallace, un empedernido fumador de pipa, delgado, de mandíbula prominente, y con una manera de hablar sosegada y apacible, era la viva imagen platónica de un profesor universitario —el molde original a partir del cual se crearon todos los demás—, aunque lo cierto es que su trayectoria profesional no era muy académica. Antes de llegar a Ford, en 1955, había pasado sin pena ni gloria por el Westminster College, en Pensilvania, había sobrevivido a la depresión como obrero de la construcción en Nueva York, y posteriormente había trabajado diez años en el departamento de investigación de mercados de la revista *Time*. Sin embargo, las apariencias son importantes, y Wallace ha reconocido que durante su período en Ford exageró conscientemente su aire de académico profesional por la ventaja que le ofrecía a la hora de negociar con los sencillos y prácticos diseñadores de Dearborn. «Nuestro departamento comenzó a ser considerado como una especie de grupo de “cerebros de confianza”*», afirma con cierta satisfacción. Durante dicho período insistió en vivir en la localidad de Ann Arbor, donde podía disfrutar del ambiente académico de la Universidad de Míchigan, en lugar de hacerlo en Dearborn o Detroit, que en su opinión eran insoportables fuera del horario laboral. Independientemente de su éxito a la hora de proyectar la imagen del Coche E, parece ser que sus pequeñas excentricidades contribuyeron a la perfección a proyectar la imagen de Wallace. «En mi opinión, la motivación de Dave para trabajar en Ford no era puramente económica —dice su antiguo jefe, Krafve—. Dave es el clásico profesional académico, y creo que si aceptó el empleo fue porque lo consideraba un reto interesante.» Es difícil encontrar una prueba mejor que ésta de lo que es proyección de imagen.

Wallace recuerda muy bien el razonamiento —bastante simple, por cierto— en el que se basaron sus asistentes y él a la hora de buscar la personalidad adecuada para el Coche E. «Nos dijimos: “En realidad no existe gran diferencia en el mecanismo básico de un Chevrolet de 2.000 dólares y un Cadillac de 6.000 dólares —recuerda—. Si retiramos todo lo superfluo, básicamente son la misma cosa. Sin embargo, hay algo, *tiene* que haber algo, que hace que mucha gente ansíe tener un Cadillac, a pesar de su elevado precio, o tal vez precisamente por ello”. Nuestra conclusión fue que los coches son una forma de cumplir un sueño. Existe una especie de factor irracional que hace que algunas personas deseen tener un tipo de coche más que cualquier otro, algo que no tiene nada que ver con la mecánica y todo que ver con la personalidad del automóvil, tal y como la imagina el cliente. Por tanto, lo que pretendíamos era naturalmente dar al Coche E una personalidad que atrajese al mayor número de personas posible. Supusimos que teníamos una gran ventaja sobre otros fabricantes de coches de gama media, ya que no teníamos que preocuparnos de modificar una personalidad ya existente, y tal vez un poco odiosa. Todo cuanto debíamos hacer era crear desde cero la personalidad que deseábamos.» Como primer paso para determinar cuál debería ser la personalidad exacta del Coche E, Wallace decidió evaluar las personalidades de los automóviles de gama media ya existentes en el mercado, así como la de aquellos aún considerados de gama baja en 1955, pese a que su precio se había acercado, o incluso equiparado, a los de gama media. Para ello, encargó al Departamento de Investigación Social Aplicada de la Universidad de Columbia que realizase una encuesta a cerca de ochocientos recientes compradores de coches en Peoria, Illinois, y a otros tantos en San Bernardino, California, sobre la imagen mental que tenían de las marcas y modelos de la gama media. (Como condición para llevar a cabo este encargo comercial, la universidad insistió en mantener su independencia académica reservándose el derecho de publicar sus resultados.) «Nuestra idea era obtener las opiniones de grupos de personas en ciudades —puntualiza Wallace—. No deseábamos tener una muestra representativa, sino algo que revelase factores interpersonales. Escogimos Peoria como un estereotipo del Medio Oeste sin influencia de factores externos, como por ejemplo una planta de vidrio de General Motors; y escogimos San Bernardino porque la

costa Oeste es muy importante para el negocio de la automoción, y también porque el mercado de allí es peculiar, pues la gente tiende a comprar coches más ostentosos y llamativos de lo habitual.»

Los cuestionarios diseñados por los investigadores de Columbia para ambas localidades incluían prácticamente todo lo relacionado con los automóviles excepto cosas como el precio, la seguridad y el funcionamiento. En particular, Wallace deseaba conocer las impresiones de los encuestados sobre todas y cada una de las marcas existentes: ¿Quién se compraría un Chevrolet, o un Buick, o cualquier otro? ¿Gente de qué edad? ¿De qué sexo? ¿De qué estatus social? Basándose en las respuestas obtenidas, Wallace no tuvo dificultades para elaborar un retrato de la personalidad de cada marca. La imagen que se obtuvo de Ford, por ejemplo, fue la de un coche rápido y claramente masculino, sin pretensiones sociales concretas, conducido típicamente por un granjero o un mecánico de coches. Por el contrario, el Chevrolet se presentaba como la elección perfecta para una persona más mayor, sensata, sosegada, algo más distinguida y menos furiosamente masculina: el coche de un clérigo. El Buick se adaptaba más a una mujer de mediana edad —o al menos en mayor medida que un Ford, ya que el sexo asociado a los coches era bastante relativo— que aún conservase una pizca de rebeldía interna, cuyo cónyuge más probable sería un abogado, un médico o un director de orquesta. Y en cuanto al Mercury, su imagen era la de un bólido deportivo muy apropiado para un joven alocado amante de las carreras, por lo que a pesar de su elevado precio no se consideraba propio de una persona respetable de clase media; de ahí la razón por la que los propietarios de un Ford barato no optaban por él cuando incrementaban sus ingresos. Esta curiosa discrepancia entre la imagen y la realidad, junto con la circunstancia de que en la práctica las cuatro marcas se parecían mucho y que sus motores tenían casi la misma potencia, sirvió para corroborar la opinión de Wallace de que el entusiasta típico de automóviles, como un muchacho enamorado, es incapaz de adquirir el objeto deseado de manera mínimamente racional.

Cuando los investigadores finalizaron sus estudios en Peoria y San Bernardino, habían recabado respuestas para estas preguntas y muchas otras que, a nuestro entender, tan sólo el más rebuscado de los pensadores sociales

podría relacionar con los coches de gama media. «Francamente, lo que hicimos fue echar una red de arrastre para intentar pescar toda la información que pudiéramos», comenta Wallace. Entre la información obtenida había datos que, al relacionarlos entre sí, llevaron a los investigadores a decir lo siguiente:

> Basándonos en las respuestas de los encuestados con ingresos anuales de entre 4.000 y 11.000 dólares, podemos hacer una […] observación: a la pregunta «¿Sabe usted preparar cócteles?», un porcentaje considerable de dichos encuestados ha respondido: «Un poco» […]. Obviamente, no tienen mucha confianza en su habilidad, por lo que podemos inferir que estos encuestados son conscientes de que están en proceso de aprendizaje; por ejemplo, pueden ser capaces de preparar Martinis o Manhattans, pero aparte de estas populares bebidas su repertorio es bastante reducido.

Wallace, deseoso de crear el Coche E ideal que entusiasmase a todo el mundo, quedó encantado cuando esta información llegó a su despacho de Dearborn. Sin embargo, a medida que se iba acercando el momento de tomar una decisión definitiva, se fue dando cuenta de que debía dejar a un lado todas estas cuestiones accesorias, como la habilidad coctelera de los posibles clientes, y centrarse en el clásico problema de imagen. Y tenía muy claro que la mayor trampa que se le presentaba era la tentación de apuntar, siguiendo lo que se suponía que eran las tendencias de la época, hacia tópicos de masculinidad, juventud y velocidad; de hecho, el siguiente párrafo, extraído de uno de los informes de Columbia, en su opinión contenía una clara advertencia contra semejante disparate:

> Podemos conjeturar que las mujeres que conducen su propio coche probablemente tienen un empleo, y que tienen más movilidad que las que no lo tienen, y que se sienten realizadas por acceder a un papel tradicionalmente masculino. Sin embargo, […] no cabe duda de que por mucha gratificación que les proporcionen sus coches, y sea cual sea el simbolismo social que asocien a sus automóviles, siguen queriendo parecer mujeres. Tal vez mujeres más seguras de sí mismas, sofisticadas y cosmopolitas, pero mujeres al fin y al cabo.

A comienzos de 1956, Wallace se propuso resumir toda la información de que disponía su departamento en un informe destinado a sus superiores de la División de Productos Especiales. Titulado «Objetivos de mercado y de

personalidad del Coche E» y cuajado de datos y estadísticas —aunque trufado con concisos párrafos en cursiva o en mayúsculas que permitían a los ocupados ejecutivos extraer los puntos esenciales en pocos segundos—, este informe comenzaba filosofando de manera despreocupada y algo superflua, y a continuación se centraba en las conclusiones:

> ¿Qué ocurre cuando un *hombre* propietario de un coche considera que su marca se adaptaría más a una *mujer*? Esta aparente incongruencia entre la imagen percibida de un automóvil y las características propias del comprador, ¿afecta a sus planes de cambio? Obviamente, la respuesta es *sí*. Cuando se produce un conflicto entre la idiosincrasia del consumidor y la imagen de marca, es lógico que exista un mayor deseo de cambiar a otra marca; en otras palabras, cuando un propietario es un tipo de persona diferente a la que en su opinión optaría por comprar su marca de coche, lo normal es que opte por cambiar a otra con la que se sienta más a gusto consigo mismo.
>
> Tengamos en cuenta que el mencionado «conflicto» puede ser de dos tipos: si una marca tiene una imagen fuerte y bien definida, es obvio que todo propietario con características opuestas igual de marcadas va a tener un conflicto con la imagen de su coche, pero también puede haber conflicto si la imagen de marca es débil o poco definida, ya que en este caso el propietario se encuentra en la frustrante posición de no poder identificarse satisfactoriamente con su marca.

La cuestión, por tanto, era lograr navegar entre la Escila de una personalidad demasiado definida y la Caribdis de una demasiado difusa. La respuesta del informe a este problema era «capitalizar las debilidades de la imagen de la competencia», e instaba a que el Coche E tuviese una imagen que pudiese atraer tanto a conductores jóvenes como a más maduros, en la línea del Oldsmobile. En el ámbito de la posición social, no se andaba por las ramas y afirmaba que el nuevo modelo podía «posicionarse justo debajo del Buick y del Oldsmobile». Y en el delicado tema del sexo, opinaba que debería intentar estar a caballo entre ambos, de nuevo como el proteico Olds. En suma, y según destacó Wallace:

> La personalidad del Coche E podría describirse de la siguiente manera:
>
> UN COCHE ELEGANTE PARA EL JOVEN EJECUTIVO
> O PARA LA FAMILIA PROFESIONAL
> EN SU CAMINO AL ÉXITO

Coche elegante: reconocimiento por los demás del buen gusto y del estilo del propietario.

Joven: alusión a los aventureros enérgicos pero responsables.

Ejecutivo o profesional: millones de personas aspiran a estos estatus, lo consigan o no.

Familia: no exclusivamente masculino; un «buen» ejemplo que seguir.

En su camino al éxito: «¡El Coche E tiene fe en usted y le ayudará a alcanzarlo!».

Sin embargo, antes de que los aventureros enérgicos y responsables pudiesen tener fe en el Coche E, era preciso darle un nombre oficial. Poco después de iniciar el proceso, Krafve había sugerido a los miembros de la familia Ford que el nuevo coche se llamase Edsel Ford, en homenaje al único hijo del viejo Henry, presidente de la Ford Motor Company desde 1918 hasta su muerte en 1943, y padre de la nueva generación de coches Ford: Henry II, Benson y William Clay. Los tres hermanos habían hecho saber a Krafve que a su padre no le haría mucha gracia que su nombre diese vueltas y más vueltas en millones de tapacubos, por lo que habían solicitado a la División de Productos Especiales que fuese pensando en otro posible nombre. Y eso fue lo que hicieron, con un celo tan enérgico como el desplegado en la cruzada de la personalidad. A finales de verano y principios de otoño de 1955, Wallace contrató los servicios de varios grupos de investigadores, que a su vez enviaron entrevistadores armados con una lista de dos mil posibles nombres para sondear la opinión de los transeúntes de Nueva York, Chicago, Willow Run y Ann Arbor. Estos entrevistadores no se limitaron a preguntar qué opinaban los encuestados de nombres como Mars («Marte»), Jupiter, Rover («trotamundos»), Ariel, Arrow («flecha»), Dart («dardo») y Ovation («ovación»), sino que también indagaron sobre las asociaciones espontáneas que acudían a la mente con cada nombre, y sobre qué palabra o palabras considerarían sus antónimas, pues lo opuesto a un nombre también forma parte del nombre, como la cara y la cruz de un centavo. Sin embargo, finalizado el trabajo, la División de Productos Especiales decidió que los resultados obtenidos no eran del todo concluyentes. A continuación, Krafve y sus colaboradores celebraron una serie de reuniones en una habitación en penumbra, observando con ayuda de un foco una serie de carteles de cartón que uno tras otro iban mostrando distintos nombres para su consideración y

defensa. Uno de los presentes ensalzó Phoneix («Fénix»), por sus connotaciones de resiliencia y poder, mientras que otro se decantó por Altair, sencillamente porque figuraría en primer lugar en prácticamente todas las listas alfabéticas de coches y tendría una ventaja similar a la de la abeja en el mundo animal. En un momento determinado de una de las tediosas sesiones, alguien paró el proceso y preguntó con incredulidad: «¿No hemos visto ya el nombre de “Buick” hace cuatro o cinco carteles?». Todo el mundo miró a Wallace, el director de las sesiones, que dio una larga chupada a su pipa, esbozó una académica sonrisa, y asintió.

Las sesiones de los nombres en carteles resultaron ser tan infructuosas como las encuestas a pie de calle, por lo que, intentando extraer del genio lo que las mentes comunes no habían podido ofrecer, Wallace inició la famosa correspondencia con la escritora y poetisa Marianne Moore, publicada poco después en la revista *The New Yorker*, y posteriormente en forma de libro por la editorial de la Morgan Library. «Nos gustaría que el nombre […] expresase, por asociación o algún otro tipo de invocación, un sentimiento instintivo de elegancia, ligereza, modernidad y diseño», escribió Wallace a Moore, dando él mismo una cierta sensación de elegancia. Si se le pregunta cuál de entre los dioses de Dearborn tuvo la inspirada e inspiradora idea de requerir los servicios de la señorita Moore para aquella causa, Wallace responde que no fue ningún dios, sino la esposa de uno de sus asistentes, una joven recién graduada en la prestigiosa Escuela de Arte Mount Holyoke, donde había asistido a un seminario impartido por Moore. No se sabe hasta dónde hubiera podido llegar el Coche E si los superiores de su marido hubieran ido un paso más allá y hubiesen seleccionado alguna de las numerosas y rebuscadas sugerencias de Moore, como Intelligent Bullet («bala inteligente»), por ejemplo, o Utopian Turtletop («caparazón de tortuga utópico»), o Bullet Cloisonné (algo así como «bala esmaltada»), o Pastelogram, o Mongoose Civique («mangosta cívica»), o Andante con Moto (en relación con este último, Moore lo propuso como descripción de un buen motor), pero el hecho es que no lo hicieron. Descontentos con las propuestas de la poetisa y con las suyas propias, los ejecutivos de la División de

Productos Especiales contactaron a continuación con Foote, Cone & Belding, la agencia de publicidad contratada para encargarse de la promoción del Coche E. Con el característico vigor de los profesionales de la Madison Avenue, Foote, Cone & Belding organizaron una competición entre los empleados de sus sedes de Nueva York, Londres y Chicago, ofreciendo nada menos que un ejemplar del nuevo automóvil a quien diese con un nombre del agrado de todos. En poco tiempo, Foote, Cone & Belding se encontró con una avalancha de 18.000 propuestas, entre ellas Zoom, Zip, Benson, Henry y Drof (si tiene dudas sobre la supuesta originalidad de estos nombres, lea este último al revés). Sospechando que en la División de Productos Especiales encontraría esta cifra algo excesiva, la agencia realizó una criba, redujo las propuestas a un tercio, y presentó las 6.000 seleccionadas en una sesión informativa. «¡Aquí tienen! —exclamó triunfalmente un representante de la agencia, dejando caer un pesado bloque de folios sobre la mesa—. Seis mil posibles nombres, ordenados alfabéticamente y con referencias cruzadas.»

A Krafve se le escapó un grito apenas ahogado. «¡Pero si no queremos seis mil nombres! —se quejó—. ¡Nos basta con uno!»

La situación era crítica, porque en poco tiempo comenzaría la fabricación de los troqueles para el nuevo coche, y algunos de ellos tendrían que llevar el nombre definitivo. Un jueves, Foote, Cone & Belding canceló todos los permisos a sus empleados y llevó a cabo lo que se denomina un «programa intensivo», solicitando a sus oficinas de Nueva York y Chicago que trabajasen de manera independiente durante el fin de semana para reducir la lista de 6.000 nombres a sólo diez, y tenerlo todo listo para el lunes. El día señalado, la sede central presentó puntualmente las dos listas de diez propuestas finales a la División de Productos Especiales, y, por una coincidencia casi increíble —todos los implicados juran y perjuran que efectivamente *fue* una coincidencia—, cuatro de los diez nombres de cada lista eran idénticos: Corsair («corsario»), Citation («citación»), Pacer («caminante») y Ranger («explorador») habían sobrevivido milagrosamente al escrutinio dual. «Corsair parecía el claro favorito —dice Wallace—. Además de otros factores a su favor, había tenido una excelente aceptación en las encuestas, y las imágenes libres asociadas a “corsario” habían sido

bastante románticas: “pirata”, “espadachín”, cosas así. Además, en cuanto a su antónimo, los más frecuentes habían sido “princesa” y otros términos similares. Era justo lo que necesitábamos.»

Pese a ello, y aunque no se hizo público hasta el otoño de 1957, el Coche E recibió finalmente el nombre de Edsel a principios de la primavera de 1956. La histórica decisión se tomó durante una reunión del consejo de administración de Ford en la que dio la casualidad de que los tres hermanos Ford se encontraban de viaje. En ausencia del jefe máximo de la empresa, la reunión fue presidida por Breech, que en 1955 se había convertido en director del consejo, y al parecer aquel día no se encontraba muy bien, y no estaba de humor para ocuparse de espadachines y princesas. Tras escuchar las elecciones finales, dijo: «No me gusta ninguno de ellos. Veamos otra vez algunos de los otros». Así pues, echaron un nuevo vistazo a los favoritos ya rechazados, entre ellos el de Edsel, que, a pesar de la interpretación de los tres hermanos Ford de los posibles deseos de su padre, nunca se había descartado del todo y, de hecho, se había convertido en una especie de ancla en el vendaval del proceso de elección. Breech guio a sus asociados en un paciente escrutinio de la lista hasta que apareció «Edsel», y, con un aire de tranquila irrevocabilidad, proclamó: «Ése será el nombre». Dado que existirían cuatro modelos del Coche E con pequeñas variaciones, Breech calmó a sus colegas añadiendo que los cuatro fantásticos —Corsair, Citation, Pacer y Ranger— podrían usarse, si alguien lo deseaba, como añadido del nombre en los cuatro modelos. Acto seguido, se llamó por teléfono a Henry II, que estaba de vacaciones en las Bahamas, para informarle de la decisión, y el presidente dijo que acataría la decisión del consejo, siempre que contara también con el beneplácito del resto de su familia. En pocos días, Breech logró su autorización.

Un tiempo después, Wallace escribió a Marianne Moore: «Hemos escogido por fin un nombre definitivo. […] No tiene la resonancia, la gracia o el colorido que estábamos buscando, pero sí posee una gran dignidad y un poderoso significado para muchos de nosotros. El nombre elegido, mi querida señorita Moore, es “Edsel”. Confío en que lo comprenda».

Como es lógico, la noticia del nuevo nombre del Coche E provocó una cierta desesperación en Foote, Cone & Belding, especialmente entre los partidarios de nombres más metafóricos, ninguno de los cuales ganó el coche gratis prometido, una desesperación exacerbada por el hecho de que el nombre de «Edsel» había sido descartado de la competición desde el principio. Sin embargo, su decepción no fue nada comparada con la pesadumbre que sintieron muchos empleados de la División de Productos Especiales, ya que en su opinión el nombre de un antiguo presidente de la empresa, que además era el padre del presidente actual, tenía unas connotaciones dinásticas que no eran del agrado de la mentalidad estadounidense. Y otros que, como Wallace, habían confiado en las peculiaridades del subconsciente colectivo, opinaban que «Edsel» era una combinación de sílabas extraordinariamente desafortunada. ¿Cuáles serían las asociaciones mentales? *Pretzel*, diésel, carrusel... ¿Y cuál era su antónimo? No parecía tener ninguno. En fin, la decisión estaba tomada y lo único que se podía hacer era intentar poner buena cara. Además, el desacuerdo en la División de Productos Especiales no era ni mucho menos unánime, y por supuesto que el propio Krafve se encontraba entre los que no ponían ninguna objeción al nuevo nombre. Actualmente sigue sin tener ninguna, y se niega a aceptar la opinión de los que afirman que el declive y caída del Edsel seguramente se inició en el mismo momento de su bautizo.

De hecho, Krafve estaba tan satisfecho con cómo se estaban desarrollando las cosas que cuando Ford Motor Company reveló al mundo la buena nueva de que el Coche E se llamaría Edsel, a las once de la mañana del 19 de noviembre de 1956, tras un largo verano de reflexivo silencio, acompañó el anuncio con algunas llamativas florituras de su cosecha. Desde las once en punto, los operadores telefónicos de su división comenzaron a responder a las llamadas diciendo «División Edsel», en lugar de «División de Productos Especiales»; todo el material de oficina en el que figuraba el ya obsoleto membrete de la división fue sustituido por otro con el nuevo logotipo; y en la fachada del edificio se colgó ceremoniosamente un enorme panel de acero en el que podía leerse DIVISIÓN EDSEL. Krafve se las arregló para mantener los pies en la tierra, aunque tenía sus razones para

sentirse en una nube, ya que en reconocimiento por su liderazgo en el proyecto del Coche E, acababa de ser nombrado vicepresidente de la Ford Motor Company, y gerente general de la División Edsel.

Desde el punto de vista interno, este efecto de «fuera lo viejo, adelante con lo nuevo» no fue más que un puro artificio. Oculto a los ojos del mundo, en la pista de pruebas de Dearborn ya circulaban dinámicos Edsel casi terminados, con su nombre grabado bien visible; Brown y sus estilistas colaboradores ya estaban trabajando de lleno en el diseño del Edsel del año *siguiente*; se estaba contratando a personal para una organización totalmente nueva de venta minorista directamente al consumidor; y Foote, Cone & Belding, liberada de la carga de organizar programas de trabajo intensivo para recabar nombres y deshacerse de ellos después, ya estaba profundamente inmersa en la promoción del nuevo coche, bajo la dirección personal de nada menos que Fairfax M. Cone, presidente de la agencia. A la hora de planificar su campaña, Cone se apoyó claramente en lo que se ha dado en llamar «prescripción Wallace», esto es, la formulación de la personalidad del Edsel establecida por Wallace antes de la gran reunión de bautismo: «Un coche elegante para el joven ejecutivo o para la familia profesional en su camino al éxito». Cone estaba tan entusiasmado con esta fórmula que la aceptó con una única revisión: la sustitución de «joven ejecutivo» por «familia de ingresos medios», pues una corazonada le decía que había más familias con ingresos medios que jóvenes ejecutivos, incluyendo personas que *creían* ser jóvenes ejecutivos. De un humor excelente, sin duda provocado por el hecho de haber conseguido un contrato de colaboración que podía proporcionar más de 10 millones de dólares anuales a su empresa, Cone describió a los periodistas en varias ruedas de prensa la clase de campaña que estaba planeando para el Edsel, dando una imagen de calma y seguridad en sí mismo, y evitando en lo posible el uso del adjetivo *nuevo*, pues, a pesar de ser obviamente aplicable al producto, lo consideraba poco distinguido. Ante todo, la campaña pretendía ser clásica y serena. «En nuestra opinión, lo peor que podría pasar sería que la publicidad compitiese con el coche —explicó Cone a la prensa—. Esperamos que nadie diga nunca: “Oye, ¿has visto el anuncio del Edsel en tal periódico/revista/televisión?”, sino que lo que digan una y otra vez sea: “¡Eh, ¿has visto el Edsel?!”, o tal vez “¡¿Has visto ya el nuevo coche!?”. Ésta es la

diferencia entre hacer publicidad y vender.» Era obvio que Cone tenía mucha confianza en el éxito de su campaña y del Edsel, igual que un campeón de ajedrez que no tiene ninguna duda de su victoria se permitía explicar con detalles la brillantez de sus movimientos según iba haciéndolos.

Los entusiastas del automóvil aún siguen hablando hoy en día del esfuerzo realizado por la División Edsel para reunir en torno a ella a los comerciantes minoristas, en parte con admiración por el virtuosismo demostrado, y en parte con escalofríos por el resultado final. Lo habitual es que un fabricante ya consolidado lance un nuevo coche a través de distribuidores que ya se han encargado de otras marcas y modelos suyos, y que al principio se considere como un negocio secundario. No fue éste el caso del Edsel, pues Krafve recibió autorización de las alturas para poner toda la carne en el asador y crear una organización de distribuidores minoristas, básicamente haciendo redadas entre aquellos que tenían contratos con otros fabricantes o incluso entre los de otras divisiones de la propia Ford Motor Company: Ford y Lincoln-Mercury. (Aunque los distribuidores acorralados no estaban obligados a rescindir sus antiguos contratos, se puso mucho énfasis en firmar contratos con los que se dedicasen en exclusiva a vender los Edsel.) El objetivo establecido para el «día del lanzamiento» —que, tras mucha deliberación, se fijó para el 4 de septiembre de 1957— fue contar con unos 1.200 puntos de distribución repartidos de costa a costa. Y no valía cualquier distribuidor: Krafve había dejado muy claro que su división estaba interesada en firmar contratos únicamente con distribuidores cuyo historial mostrase una clara capacidad para vender coches sin recurrir a las presiones de dudosa legalidad que durante los meses previos habían estado dando mala fama al sector del automóvil. «Simplemente, tenemos que disponer de distribuidores de calidad con instalaciones y servicios de calidad —dijo Krafve—. Un cliente que recibe un mal servicio con una marca establecida suele echar la culpa al distribuidor; en el caso de los nuevos Edsel, culpará al propio coche.» El objetivo de 1.200 puntos de venta era elevado, pues ningún distribuidor, de calidad o no, puede permitirse cambiar de marca a la ligera. El distribuidor promedio suele tener un mínimo de 100.000 dólares comprometidos en su negocio, y en las grandes ciudades la inversión es mucho mayor: debe contratar vendedores, mecánicos y personal

administrativo; comprar sus propias herramientas, manuales técnicos y letreros publicitarios, cuya instalación puede costar hasta 5.000 dólares; y pagar al fabricante al contado y en efectivo al recibir los coches listos para la venta.

El hombre encargado de movilizar el ejército de ventas del Edsel conforme a estas condiciones era J. C. (Larry) Doyle, que como gerente de ventas y marketing de la división tan sólo respondía ante el propio Krafve. Un veterano con cuarenta años como empleado de Ford, que había empezado como chico de los recados en Kansas City y que había desarrollado casi toda su carrera profesional como vendedor, Doyle era un inconformista en su trabajo: por un lado, tenía un aire de amabilidad y respetabilidad que lo convertía en la antítesis absoluta del típico vendedor atrevido y con mucha labia, presente en miles de concesionarios por todo el país; por otro, no se molestaba en ocultar el escepticismo propio de los vendedores de la vieja escuela sobre el análisis del sexo y el estatus de los automóviles, empeño del que se solía mofar diciendo: «Cuando juego al billar, procuro mantener al menos un pie bien apoyado en el suelo». No obstante, sabía bien cómo vender coches, y eso era todo cuanto necesitaba la División Edsel. Recientemente, recordando cómo él y sus ayudantes lograron llevar a cabo la ímproba tarea de persuadir a importantes y reputados hombres de negocios, que habían logrado triunfar en uno de los sectores económicos más difíciles, para que desmantelasen sus productivas franquicias e iniciasen un nuevo y arriesgado negocio, Doyle comentó: «Tan pronto como llegaron los primeros Edsel, a principios de 1957, enviamos un par de ellos a cada una de nuestras oficinas regionales de ventas. No es preciso decir que mantuvimos estas oficinas cerradas a cal y canto, y con todas las persianas bajadas. Los distribuidores de todas las marcas en varios kilómetros a la redonda estaban deseando ver el coche, aunque sólo fuese por curiosidad, y eso nos proporcionó el poder de negociación que necesitábamos. Hicimos saber que únicamente mostraríamos el coche a aquellos distribuidores realmente interesados en trabajar con nosotros, y a continuación enviamos nuestros agentes de campo regionales a las localidades circundantes para ofrecer al distribuidor más importante la posibilidad de ver el coche. Si no lográbamos tentar al primero, probábamos con el segundo más importante. El asunto era

que nadie podía poner sus ojos en el coche sin asistir antes a una charla de una hora sobre todo el proceso, impartida por un miembro de nuestro ejército de ventas. La estrategia funcionó muy bien». Funcionó tan bien que a mediados del verano de 1957 estaba claro que el Edsel iba a disponer de muchos distribuidores de calidad listos para el «día del lanzamiento». (De hecho, se quedó tan sólo a un par de decenas del objetivo de 1.200.) Al parecer, algunos distribuidores de otras marcas estaban tan seguros del futuro éxito del Edsel, o tan aturdidos por las charlas organizadas por Doyle, que estaban más que dispuestos a firmar con sólo echar un rápido vistazo al coche. A pesar de que los miembros del equipo de Doyle les instaban a estudiarlo de cerca, recitando sin pausa toda una letanía de sus virtudes, los potenciales distribuidores rechazaban tales explicaciones y solicitaban sin más el contrato. En retrospectiva, parece que Doyle podía haberle dado lecciones de encantamiento de masas hasta al propio Flautista de Hamelín.

Ahora que el Edsel ya no era un asunto exclusivo de Dearborn, la Ford estaba irrevocablemente comprometida a seguir adelante. «Hasta que Doyle entró en acción, todo el programa se podría haber suspendido discretamente en cualquier momento con una simple orden de la junta directiva, pero una vez que los distribuidores firmaron sus contratos, ya no había vuelta atrás, pues existía una obligación legal de entregar el nuevo coche», explica Krafve. El asunto se desarrolló con la mayor celeridad. A principios de junio de 1957, la empresa anunció que se asignaba un presupuesto de 250 millones de dólares para sufragar los gastos del Edsel: 150 millones para instalaciones básicas, como la adaptación de varias plantas de Ford y Mercury a las necesidades de producción del nuevo coche; 50 millones para la adquisición o fabricación de las herramientas especiales necesarias; y 50 millones para la campaña inicial de publicidad y promoción. También en el mes de junio se envió en secreto a Hollywood un ejemplar oculto en un camión de transporte, para ser la estrella de un anuncio de televisión filmado en un plató cerrado y vigilado por guardias de seguridad, con actores escogidos a los que se les obligó a jurar que no dirían una sola palabra sobre el coche hasta el «día del lanzamiento». Para esta delicada operación cinematográfica, la División Edsel, con buen

criterio, contrató los servicios de la productora Cascade Pictures, que también trabajaba para la Comisión de Energía Atómica (CEA), y que hasta el momento nunca había sufrido filtraciones de información no deseadas. «Tomamos exactamente las mismas precauciones que hemos tomado siempre para las filmaciones de la CEA», dijo posteriormente un adusto representante de Cascade.

En pocas semanas, la División Edsel ya tenía a su disposición a 1.800 empleados directos, y estaba cubriendo con rapidez los 15.000 puestos de obreros necesarios para las nuevas plantas de fabricación en serie. El 15 de julio, los primeros Edsel comenzaron a circular por las cadenas de montaje de las localidades de Somerville, Massachusetts; Mahwah, Nueva Jersey; Louisville, Kentucky, y San José, California. Ese mismo día, Doyle logró dar su golpe maestro al procurarse la colaboración de Charles Kreisler, un distribuidor de Manhattan considerado en el sector como uno de los mejores del país, que fue representante del Oldsmobile —uno de los autoproclamados rivales del Edsel— hasta que escuchó los cantos de sirena procedentes de Dearborn. El 22 de julio apareció el primer anuncio impreso del Edsel, en la revista *Life*: a doble página, en impecable blanco y negro, clásico y sereno, mostraba un coche rodando por una solitaria carretera a tal velocidad que no era más que una mancha borrosa e indistinguible. El texto que lo acompañaba decía: «Últimamente, se han visto algunos misteriosos automóviles circulando por ahí», añadía que la mancha no era otra cosa que un Edsel en pruebas, y terminaba asegurando: «El Edsel está en camino». Dos semanas después apareció un segundo anuncio en *Life*, que, en esta ocasión, mostraba un coche cubierto por una lona blanca estacionado ante la entrada del centro de diseño de Ford, acompañado de un texto que decía: «Alguien de su ciudad ha tomado una decisión que cambiará totalmente su vida»; la decisión, según se explicaba, era convertirse en distribuidor del Edsel. Lo más irónico es que quienquiera que escribiese aquel eslogan seguramente ni se imaginaba hasta qué punto se cumpliría su predicción.

Durante el tenso verano de 1957, el hombre del momento en la División Edsel fue C. Gayle Warnock, director de relaciones públicas, cuya labor no era tanto generar interés público en el futuro producto, pues de eso ya había de sobra, sino más bien mantener ese interés al rojo vivo para poder convertirlo con facilidad en un deseo irrefrenable de compra a partir del «día del lanzamiento», o, tal y como se empezó a llamar en la empresa, del «día del Edsel». Warnock, un hombre pulcro y afable que suele lucir un minúsculo bigote, es un nativo de Converse, Indiana, que mucho tiempo antes de que Krafve lo contratase para la sede de Ford en Chicago había trabajado como publicista de ferias rurales, experiencia que le permitió sazonar el melifluo encanto del especialista moderno en relaciones públicas con una pizca del desinhibido atrevimiento del clásico vendedor ambulante. Recordando sus comienzos en Dearborn, Warnock comenta: «Cuando Dick Krafve me contrató, en otoño de 1955, me dijo: "Quiero que te encargues de programar toda la publicidad del Coche E desde ahora mismo hasta el 'día del lanzamiento'". Yo pregunté: "Escucha, Dick, ¿a qué te refieres con *programar*?", a lo que él me respondió que quería conocer la distribución de las distintas actuaciones en el tiempo, empezando por el final y trabajando de ahí hacia atrás. Aquello era algo totalmente nuevo para mí, yo estaba acostumbrado a hacer la publicidad que podía cuando podía, pero muy pronto me di cuenta de que Dick sabía muy bien lo que hacía: era casi demasiado fácil hacer publicidad del Edsel. A principios de 1956, cuando aún se llamaba Coche E, Krafve dio una pequeña rueda de prensa sobre el nuevo coche en Portland, Oregón, y aunque nuestra intención era llegar sólo a la prensa local, los servicios telegráficos se hicieron eco de la noticia y en poco tiempo lo sabía todo el país. Estaba en todos los periódicos y en boca de todos, y fue entonces cuando me di cuenta del gran problema al que nos íbamos a enfrentar: el gran público estaba ansioso por ver el nuevo coche, incluso histérico, pensando que iba a ser lo nunca visto, el coche del futuro, algo que no se podían ni siquiera imaginar, y no pude por menos que advertirle a Krafve: "Cuando descubran que tiene cuatro ruedas y un motor, como el resto de los coches, habrá mucha gente que se sienta profundamente decepcionada"».

Se llegó a la conclusión de que la forma más segura de caminar sobre la cuerda floja entre pasarse de rosca con la publicidad y quedarse corto sería no decir nada sobre el coche en su conjunto, sino ir revelando poco a poco sus encantos individuales, como una especie de striptease automovilístico (una frase que Warnock no se veía capaz de emplear manteniendo la dignidad, por lo que se alegró cuando *The New York Times* la utilizó en su lugar). Esta premisa no se observó de manera totalmente estricta, y se pasó por alto en más de una ocasión, de forma accidental o intencionada. Por un lado, durante el verano previo al «día del Edsel», algunos periodistas lograron convencer a Krafve para que autorizase a Warnock a mostrarles el coche, uno por uno, en lo que el propio Warnock denominó un «visto y no visto», o más bien «ya lo has visto, ahora olvídalo». Y, por otro, los Edsel transportados en camiones hacia los puntos de venta cada vez eran más frecuentes en las carreteras de todo el país, cubiertos con lonas que rara vez los cubrían por completo, como si se desease voluntariamente exacerbar la curiosidad de los conductores que los viesen pasar. Ese verano fue también el tiempo de los discursos del cuarteto del Edsel, compuesto por Krafve, Doyle, J. Emmet Judge (director de planificación de productos) y Robert F. G. Copeland (gerente general de ventas, publicidad y formación, asistente del anterior). Desplazándose de manera coordinada a lo largo y ancho del país, los cuatro oradores se movieron tan rápida e incansablemente que Warnock, para poder seguirles la pista, tuvo que marcar sus sucesivas localizaciones con chinchetas de colores en un mapa de Estados Unidos colgado en su despacho. Una mañana cualquiera, por ejemplo, Warnock se sentaba a su mesa con su segunda taza de café, y reflexionaba «Veamos: hoy Krafve va de Atlanta a Nueva Orleans, y Doyle de Council Bluffs a Salt Lake City»; acto seguido, se levantaba y cambiaba de sitio las marcas correspondientes.

Aunque la mayor parte de la audiencia de Krafve estaba formada por banqueros y representantes de entidades financieras a los que solicitaba préstamos para los nuevos distribuidores del Edsel, sus discursos, lejos de contagiarse del histérico entusiasmo general, eran casi los de un estadista que realizaba comentarios bastante cautos —incluso sombríos— sobre las perspectivas del nuevo coche. Y mejor que así fuera, ya que la evolución general de la economía nacional estaba haciendo que incluso hombres más

optimistas que Krafve comenzaran a estar desconcertados. En julio de 1957, el mercado bursátil cayó en picado, señalando el comienzo de lo que actualmente se conoce como recesión del 58. A comienzos de agosto empezó el descenso de las ventas de los coches de gama media de aquel año, y la situación empeoró con tal rapidez que antes de finalizar el mes la revista *Automotive News* informó de que los distribuidores de todas las marcas estaban terminando sus respectivas temporadas con el segundo mayor excedente de coches sin vender de la historia. Si Krafve, durante su periplo de promoción, llegó a considerar en algún momento retirarse a Dearborn en busca de consuelo, se vio obligado a apartar de su mente tal idea cuando, también en agosto, la División del Mercury, supuesto camarada del Edsel, dejó claro que iba a poner las cosas muy difíciles al recién llegado, anunciando el comienzo de una campaña publicitaria de treinta días y 1 millón de dólares dirigida específicamente a los «compradores preocupados por el precio», una clara alusión al hecho de que el Mercury del 1957, que por entonces se vendía con descuento en la mayor parte de los distribuidores, costaba menos de lo que se esperaba que costase el Edsel. Mientras tanto, las ventas del Rambler («excursionista»), por entonces el único coche compacto fabricado en Estados Unidos, estaban creciendo a un ritmo inquietante. En vista de todos estos malos presagios, Krafve comenzó a finalizar sus discursos con una anécdota bastante pesimista sobre una empresa de elaboración de comida canina a la que los negocios no le iban nada bien, hasta el punto de que el presidente no tuvo otra opción que comunicar a su consejo lo siguiente: «Caballeros, es preciso afrontar la realidad: está claro que a los perros no les gusta nuestro producto». «En lo que a nosotros respecta —añadió Krafve en al menos una ocasión, dejando admirablemente clara la moraleja—, todo dependerá de si a la gente le gusta nuestro coche o no.»

Buena parte del resto de los empleados de la División Edsel expresó su disconformidad con las dudas emitidas en público por Krafve, y seguramente el más descontento con ellas fue Judge, que durante su labor como portavoz itinerante se especializó en comunidades y grupos cívicos. Sin desanimarse por las limitaciones de la «política de striptease», Judge amenizaba sus charlas mostrando tal sucesión de gráficos confusos, dibujos animados, tablas

y fotografías de partes del Edsel —todo ello proyectado en una pantalla de Cinemascope— que la mayoría de sus oyentes no se percataban de que no habían visto el coche entero hasta que ya iban de camino a sus casas. También solía caminar sin pausa de un lado a otro del auditorio mientras hablaba, cambiando a voluntad las caleidoscópicas imágenes con la ayuda de un sistema de cambio a distancia, un truco hecho posible gracias a que un enorme equipo de electricistas instalaba antes de cada charla un laberinto de cables que conectaban el proyector con varias decenas de interruptores dispuestos en el suelo y diseminados por todo el local, de manera que Judge pudiera activar un cambio de imagen con sólo pisar ligeramente cualquiera de ellos. La División Edsel tuvo que pagar 5.000 dólares por cada uno de los «espectáculos de Judge», nombre con el que se llegaron a conocer estas actuaciones, suma que incluía el salario y los gastos del equipo técnico, que normalmente tenía que llegar al menos un día antes para tener tiempo de llevar a cabo toda la instalación. Poco antes de la hora fijada, Judge llegaba en avión a la localidad, se dirigía rápidamente al auditorio y llevaba a cabo su melodramático acto. «Sin duda uno de los aspectos más interesantes del programa del Edsel es la filosofía y la mercadotecnia que respaldan el producto —solía comenzar Judge, activando las proyecciones—. Todos los que hemos tomado parte en el proceso estamos muy orgullosos de este trasfondo, y esperamos ansiosamente poder ver sus frutos cuando el coche llegue al mercado en otoño. […] Es probable que nunca más nos veamos inmersos en algo tan gigantesco y lleno de significado como este programa. […] He aquí un pequeño detalle del coche que estará disponible para el público estadounidense a partir del 4 de septiembre [en este momento Judge mostraba una provocativa foto de un tapacubos o de una sección del parachoques]. […] Es un coche diferente en todos sus aspectos, y aun así se las arregla para ofrecer una imagen clásica que le proporciona un enorme atractivo. […] La singularidad de su diseño frontal se integra a la perfección con los delicados adornos de los laterales. […].» Por último, el enérgico alegato final: «¡Estamos orgullosos del Edsel! —exclamaba, pisando interruptores a diestro y siniestro—. Este otoño tomará por asalto las calles, las carreteras y las autopistas de Estados Unidos, y traerá gloria y grandeza para la Ford Motor Company. Ésta es la historia del Edsel».

El momento culminante del striptease tuvo lugar los días 26, 27 y 28 de agosto al permitir por fin que la prensa viese el coche completo, desde el robusto frontal hasta el resplandeciente trasero. Doscientos cincuenta reporteros llegaron a Detroit desde todas partes del país para asistir al esperado desnudo integral. La principal diferencia con otros actos de este tipo, celebrados en el pasado, fue que en este caso se invitó a los periodistas a que llevasen consigo a sus esposas, y muchos de ellos así lo hicieron, por lo que entre unas cosas y otras el acto acabó costando 90.000 dólares a la Ford Company. Dado que se quería realizar un gran espectáculo, lo convencional del espacio escogido decepcionó a Warnock, que había propuesto otros tres emplazamientos que en su opinión hubiesen ofrecido un *ambiente* más original, aunque los tres fueron rechazados por diversas razones: un barco de vapor en el río Detroit («simbolismo inadecuado»); la localidad de Edsel, en Kentucky («inaccesible por carretera»); o la isla de Haití («absolutamente no»). Sin muchas opciones, cuando los reporteros y sus esposas se presentaron en Detroit la tarde del domingo 25 de agosto, Warnock no pudo hacer otra cosa que alojarlos en un hotel llamado, irónicamente, Sheraton-Cadillac Hotel, y organizar una tarde del lunes de lectura exhaustiva de los esperados detalles de toda la cosecha del coche Edsel, disponible en dieciocho modelos, agrupados en cuatro líneas principales (Corsair, Citation, Pacer y Ranger), que se diferenciaban fundamentalmente por tamaño, potencia y prestaciones. A la mañana siguiente, se expusieron varios ejemplares de los distintos modelos en el patio central del centro de diseño, y Henry II pronunció algunas palabras en memoria de su padre. «Las esposas no pudieron asistir en la primera vista oficial —recuerda un empleado de Foote, Cone & Belding que participó en todo el proceso—. La ocasión era demasiado solemne y formal. Todo salió bastante bien. Incluso los periodistas más veteranos y curtidos a duras penas podían contener la emoción.» (En su momento, los artículos redactados por los emocionados reporteros informaron de que el Edsel parecía ser un buen coche, pero no tan radical como se había dado a entender.)

Por la tarde se llevó a todos los asistentes a la pista de pruebas para ver a un equipo de expertos conductores llevar al límite a unos cuantos Edsel en un espectáculo diseñado para entretener y cautivar, aunque para algunos de los

presentes resultó bastante espeluznante. Tras recibir instrucciones de no hablar demasiado de velocidad y potencia, pues unos pocos meses atrás la industria automovilística había decidido prudentemente volver a fabricar coches en lugar de cohetes, Warnock había decidido mostrar la vivacidad del Edsel mediante hechos en vez de palabras, y para ello había contratado a un grupo de pilotos especialistas, que mostraron sus habilidades al volante conduciendo sobre dos ruedas, saltando rampas, realizando trayectorias entrecruzadas rozándose unos a otros a más de 100 kilómetros por hora, y haciendo vistosos y ruidosos derrapes, aunque para quitarle algo de hierro a la situación otro piloto disfrazado de payaso parodiaba torpemente las temerarias acciones. Mientras tanto, a través de un altavoz, se podía oír la voz de Neil L. Blume, jefe de ingenieros del Edsel, que comentaba con pasión «las capacidades, la seguridad, la robustez, la maniobrabilidad y el rendimiento de los nuevos coches», evitando los términos *velocidad* y *potencia* tan delicadamente como un ave zancuda elude una ola. En un momento dado, cuando un Edsel que había saltado por una rampa estuvo a punto de volcar, Krafve se quedó tan pálido que parecía un cadáver; más tarde reconoció que no le habían comunicado que la demostración iba a ser tan extrema, y que había llegado a temer por el buen nombre del Edsel y por la vida de los pilotos. Warnock, percatándose de la angustia de su jefe, se acercó a preguntarle si estaba disfrutando del espectáculo, a lo que el aludido respondió secamente que le respondería cuando todo hubiese acabado y todo el mundo estuviese sano y salvo. Sin embargo, lo cierto es que todos los demás parecían estar pasándoselo en grande. Otro representante de Foote, Cone & Belding afirmó con entusiasmo: «Allí estaban esos gloriosos Edsel, sobre una verde colina de Míchigan, moviéndose como si fuesen uno solo. ¡Parecían las Rockettes! Fue algo fantástico y muy emocionante. El ánimo estaba por las nubes».

El buen humor de Warnock le había llevado incluso a extremos alocados de extravagancia. La demostración de pilotaje, al igual que la inauguración oficial, estaba vetada a las esposas, pero el ingenioso Warnock había preparado para ellas una especie de desfile de moda, confiando en que fuese de su agrado, y efectivamente así fue. La estrella del espectáculo, presentada por el diseñador del Edsel, Roy Brown, como una guapa y talentosa

*couturière** parisina, resultó ser al final un hombre travestido, hecho que Warnock había optado por ocultar a Brown para maximizar la verosimilitud y la sorpresa. La relación entre ambos nunca volvió a ser la misma, pero las mujeres pudieron ofrecer a sus maridos un párrafo o dos adicionales para sus artículos.

Esa noche se invitó a todos los asistentes a una gran gala. Para la ocasión, el centro de diseño se reconvirtió temporalmente en una especie de club nocturno, con una gran fuente en el centro que funcionaba al ritmo de la música de la banda de Ray McKinley, cuyo emblema, las letras «GM» —su fundador original había sido el ya fallecido Glenn Miller—, estaba grabado en el escenario y en todos los instrumentos de los músicos, lo cual casi le arruina la noche a Warnock. A la mañana siguiente, en una rueda de prensa de despedida organizada por los directivos de Ford, Breech declaró, refiriéndose al Edsel: «Es un chaval inteligente y fuerte, y como a todos los padres orgullosos de sus retoños se nos cae la baba con él». A continuación, setenta y uno de los reporteros se sentaron al volante de otros tantos Edsel y se marcharon con ellos, aunque no para aparcarlos en los garajes de sus casas, sino para llevarlos a las salas de exposición de los distribuidores de sus localidades. Así describió Warnock los hechos más destacados de este último golpe de efecto: «Se produjeron algunos desgraciados incidentes. Uno de los reporteros simplemente calculó mal las distancias y estrelló su coche contra un muro, lo cual no es culpa del Edsel. A otro de los coches se le agujereó el depósito de aceite y el motor se gripó, algo que puede ocurrir hasta con el mejor de los automóviles. Por suerte, justo en ese momento el conductor estaba circulando por una localidad con un nombre bonito: Paradise (“paraíso”), Kansas. Aquello dio un toque más positivo a la noticia. El distribuidor más cercano entregó al reportero un nuevo coche, y retomó el camino a casa a través de Pikes Peak. Otro coche rompió una barrera de peaje porque le fallaron los frenos, y eso no estuvo nada bien. Es curioso, lo que más nos preocupaba, la posibilidad de que otros conductores estuviesen tan ansiosos de ver de cerca un Edsel que acercasen sus coches demasiado y acabasen provocando un accidente, tan sólo sucedió una vez: uno de los reporteros iba conduciendo sin problemas por la carretera 76, llamada

Pennsylvania Turnpike, cuando el conductor de un Plymouth se puso a su lado para curiosear, y se pegó tanto que se rozaron los laterales de ambos coches, aunque únicamente se produjeron unos pocos arañazos».

A finales de 1959, justo después del deceso del Edsel, la revista *Business Week* hizo público que, durante la presentación a la prensa del nuevo coche, un ejecutivo de Ford había comentado a un reportero: «Si la empresa no estuviese tan metida en este asunto, jamás habríamos presentado un coche nuevo en una situación como la actual». Sin embargo, dado que *Business Week* no publicó unas declaraciones tan claramente sensacionales hasta dos años después, y dado que hasta el día de hoy todos los ex altos cargos de la División Edsel (Krafve incluido, a pesar de su preocupación por la infortunada empresa de comida para perros) afirman sin dudarlo que hasta el «día del Edsel», e incluso durante un tiempo después, estaban convencidos de que el nuevo coche iba a ser un éxito, es muy posible que la cita deba ser considerada como un hallazgo arqueológico sumamente sospechoso de ser un fraude. De hecho, durante los días transcurridos entre el preestreno ante la prensa y el estreno general, parece ser que el estado de ánimo de todas las personas relacionadas con el proyecto era de loco optimismo. «¡Adiós, Oldsmobile!», titulaba un anuncio publicitario incluido en el diario *Detroit Free Press* sobre una agencia de transporte que cambiaba sus viejos Olds por los nuevos Edsel. Un distribuidor de Portland, Oregón, informó de que ya había apalabrado la venta de dos ejemplares antes incluso de recibirlos. Y Warnock contactó con una empresa japonesa especialista en artículos de pirotecnia que estaría dispuesta a enviarle unos cohetes especiales, al precio de 9 dólares cada uno, cuya peculiaridad consistía en que al explotar liberarían modelos a escala del Edsel hechos de papel de arroz que se inflarían y descenderían suavemente con pequeños paracaídas. Exaltado ante la idea de llenar los cielos estadounidenses de pequeños Edsel, además de las carreteras, Warnock estaba a punto de encargar un gran pedido de 5.000 unidades cuando Krafve, aún más perplejo que de costumbre, le denegó el permiso.

El 3 de septiembre, a falta de un día para el «gran día», se anunciaron los precios definitivos de los diversos modelos: los que se vendiesen en Nueva York, por ejemplo, costarían entre algo menos de 2.800 dólares y un poco más de 4.100 dólares. El 4 de septiembre, el Edsel se puso por fin oficialmente a la venta: en Cambridge, una banda de música encabezó un resplandeciente desfile de coches nuevos a lo largo de la Massachusetts Avenue; despegando desde Richmond, California, un helicóptero contratado por uno de los entusiastas distribuidores capturados por el certero lazo de Doyle sobrevoló la bahía de San Francisco con un enorme cartel publicitario del flamante nuevo coche; y en todo el país, desde los pantanosos «bayous» de Luisiana hasta el Parque Nacional del Monte Rainier, pasando por los grandes bosques de Maine, tan sólo se necesitaba una radio o un equipo de televisión para darse cuenta de que, a pesar del revés sufrido por Warnock con el asunto de los cohetes, el aire estaba cargado con la energía del Edsel. El tono del huracán de publicidad desatado desde ese mismo día lo estableció un anuncio publicado en periódicos de tirada nacional, en el que el Edsel compartía el foco de atención con el presidente Ford y el vicepresidente Breech. En ese anuncio, Ford parecía un joven y orgulloso padre; Breech parecía un digno caballero jugando al póquer que se sabe ganador por tener un póquer frente a un trío; y el Edsel, pura y simplemente, parecía el Edsel. El texto del anuncio decía que la decisión de crear el coche se había basado «en lo que sabemos, intuimos, sentimos, creemos, imaginamos y sospechamos sobre usted», y añadía: «USTED es la razón del Edsel». El tono era sereno y seguro de sí mismo, y no parecían existir muchas dudas sobre la realidad de aquella baza ganadora.

Al anochecer, se estimó que 2.850.000 personas habían podido ver el nuevo coche en los escaparates de los distribuidores. Tres días después, un ejemplar fue robado en Filadelfia, crimen que probablemente marcó el punto álgido de popularidad del Edsel. Unos meses después, tan sólo el menos exigente de los ladrones de coches se hubiese molestado en robarlo.

Declive y caída

La característica más llamativa de la imagen del Edsel era, por supuesto, su rejilla de ventilación frontal: estrecha y vertical, muy diferente de las rejillas anchas y horizontales de las otras diecinueve marcas de coches fabricados entonces en Estados Unidos. De acero cromado y de forma más o menos ovalada, estaba situada en la mitad de la parte frontal del coche, y tenía las letras EDSEL grabadas a lo largo de su perímetro. La intención era recordar el frontal que tenían casi todos los coches veinte o treinta años antes, así como la mayoría de los coches europeos contemporáneos, ofreciendo un aspecto a la vez tradicional y sofisticado. El problema era que mientras en los coches antiguos y europeos los frontales eran en sí mismos altos y estrechos —de hecho, su frontal era poco más que la propia rejilla—, el frontal del Edsel era bajo y ancho, igual que los de todos sus competidores estadounidenses, por lo que el resto del área frontal había que rellenarlo con algo. Y así se hizo: se cubrió con dos convencionales paneles de barras verticales de cromo. El efecto final era el de un Oldsmobile al que se le hubiese implantado el morro de un Pierce-Arrow, o, más metafóricamente, como si una criada se estuviese probando el collar de perlas de una duquesa. El intento de parecer sofisticado era tan evidente que casi daba lástima.

Sin embargo, si bien la rejilla del Edsel podía llegar a resultar atractiva por su atrevimiento, la parte trasera era otra cosa. También en este caso se planteó un gran cambio respecto del diseño habitual de la época: en lugar de llamativos alerones verticales, el coche tenía lo que sus partidarios describían como unas alas, y sus detractores como una especie de cejas. La parte superior del maletero y del parachoques trasero se levantaba en los laterales hacia arriba y hacia fuera, lo que en efecto creaba una imagen similar al de las alas de una gaviota en vuelo, pero el efecto se veía arruinado por unas luces traseras largas y estrechas, ubicadas en parte en el maletero y en parte en el parachoques, que seguían la misma trayectoria, lo cual creaba la asombrosa ilusión de una cara sonriente y de ojos rasgados. Desde la parte delantera, el Edsel parecía ante todo ansioso por agradar, incluso a costa de resultar cómico; desde la parte trasera, parecía taimado, oriental, engreído, condescendiente, tal vez incluso cínico y despectivo. Era como si entre una parte y otra se produjese un siniestro cambio de personalidad.

El resto del diseño exterior del Edsel no se alejaba mucho de la norma. Los laterales estaban decorados con la habitual cantidad de adornos cromados, o tal vez incluso un poco menos, y destacaban dos prominentes muescas longitudinales que se extendían desde el parachoques trasero hasta casi la mitad de la carrocería y en las que figuraban las letras EDSEL en cromo. Además, justo debajo de las ventanillas traseras había unas pequeñas decoraciones en forma de rejilla que, ¡oh, sorpresa!, también deletreaban EDSEL. (Después de todo, ¿acaso el diseñador Brown no había declarado su firme intención de crear un vehículo «fácilmente reconocible»?) En su interior, el Edsel se esforzaba al máximo para hacer honor a la predicción del gerente general Krafve de que el coche sería «el paradigma de la era de los botones». Se trataba de una predicción arriesgada, ya que destacar en número de botones en aquella época no era una tarea sencilla, pero el Edsel logró cumplirla con creces gracias a una endiablada colección de mandos, palancas e interruptores nunca vista hasta el momento en un vehículo terrestre: en el entorno del volante había un botón que abría el maletero, una palanca que abría el capó, otra palanca que activaba el freno de estacionamiento; un velocímetro que brillaba en rojo cuando el conductor excedía la velocidad máxima escogida; una rueda que controlaba el aire frío y el caliente; un cuentarrevoluciones, al más puro estilo de los coches de carreras; más botones para operar y regular las luces, la extensión de la antena de radio, el calefactor frontal, el limpiaparabrisas y el encendedor eléctrico; y una serie de ocho luces rojas para avisar si el motor estaba demasiado caliente, si no estaba lo bastante caliente, si el generador estaba dañado, si el freno de estacionamiento estaba activado, si había alguna puerta abierta, si la presión de las ruedas no era la adecuada, si el nivel de aceite era demasiado bajo y si quedaba poco combustible, además del medidor estándar ubicado a pocos centímetros. Y para rizar el rizo, el sistema de control de la transmisión automática —ubicado en el centro del volante— era un conjunto de cinco botones tan sensibles al tacto que, tal y como los diseñadores del Edsel demostraban encantados, podían presionarse con un simple mondadientes.

De los cuatro modelos de Edsel, los dos más grandes y caros —el Corsair y el Citation— medían exactamente cinco metros y cincuenta y cinco centímetros de largo, es decir, eran cinco centímetros más largos que el más

grande de los Oldsmobile. Ambos tenían más de dos metros de ancho, rozando el límite legal de anchura permitida a los coches de pasajeros, y la altura de ambos era de sólo un metro y cuarenta y cinco centímetros, igual que la mayoría de los coches de gama media. El Pacer y el Ranger, los modelos más pequeños del Edsel, eran quince centímetros más cortos, tres centímetros más estrechos, y tres centímetros más bajos que sus hermanos mayores. El Corsair y el Citation venían equipados con motores de 345 caballos, lo que los convertía en los coches de fabricación estadounidense más potentes del mercado, al menos en el momento de su lanzamiento, y el Pacer y el Ranger tenían 303 caballos, muy cerca del máximo de su clase. Al meter la directa (pulsando el botón con un palillo), un Corsair o un Citation sedán —más de dos toneladas de coche en ambos casos— se ponía en movimiento con tal aceleración que podían alcanzar los cien kilómetros por hora en once segundos, y recorrer quinientos metros en diecisiete segundos y medio. Si algo o alguien tenía la desgracia de encontrarse frente al coche cuando el palillo tocaba el botón, mala suerte.

Cuando por fin se retiró el envoltorio del Edsel, fue objeto de lo que en el mundo del espectáculo se conoce como «pitos y palmas». Casi todos los redactores especializados en automoción de los periódicos importantes se limitaron a describir el coche de manera objetiva, con apenas una frase o dos de opinión muy de vez en cuando, algunas de ellas muy ambiguas («La diferencia de estilo es espectacular», señaló Joseph C. Ingraham en *The New York Times*) y otras abiertamente favorables («Un poderoso recién llegado que empieza pisando fuerte», escribió Fred Olmstead en el *Detroit Free Press*). Las reseñas de las revistas fueron en general más exhaustivas y en ocasiones más severas. Por ejemplo, *Motor Trend*, la revista mensual especializada en automóviles de turismo más importante (y no en coches deportivos), dedicó ocho páginas de su número de octubre de 1957 a un análisis y crítica del Edsel, elaborado por Joe H. Wherry, su redactor jefe en Detroit. A Wherry le gustaba la apariencia exterior del coche, su comodidad interior y su tecnología, aunque no dejaba claro por qué le gustaban. Al ensalzar los botones de transmisión automática, escribió: «No hace falta

apartar los ojos de la carretera ni un solo instante». Reconocía que existían «innumerables razones para plantear […] enfoques más singulares», pero finalmente resumió su opinión en una frase que describía al Edsel con tres escogidos adverbios laudatorios: «El Edsel es un coche que funciona maravillosamente, circula perfectamente y se maneja estupendamente». En general, Tom McCahill, de la revista *Mechanix Illustrated*, admiraba bastante el «saco de tuercas», como solía llamar cariñosamente al Edsel, pero tenía algunas reservas que, dicho sea de paso, arrojaban algo de luz sobre el funcionamiento del coche: «Hice una prueba sobre cemento estriado —decía —, y cada vez que pisaba a fondo el acelerador las ruedas se ponían a girar como el tambor de una lavadora desquiciada. […] A altas velocidades encontré que la suspensión era algo trotona, especialmente en curvas cerradas. […] No puedo por menos que preguntarme qué podría llegar a hacer esta salchicha si tuviese la suficiente adherencia al suelo».

De lejos, la crítica más demoledora —y sin duda la más dañina— que recibió el Edsel durante sus primeros meses en el mercado apareció en el número de enero de 1958 de la publicación mensual de la Unión de Consumidores, *Consumer Reports*, entre cuyos 800.000 suscriptores probablemente se encontraban muchos más compradores potenciales del Edsel de los que leían la *Motor Trend* y la *Mecanix Illustrated* juntas. Tras poner a prueba un ejemplar del Corsair en una serie de test de carretera, *Consumer Report* escribió lo siguiente:

> El Edsel no ofrece ninguna ventaja básica importante respecto de otras marcas. Su estructura es completamente convencional. […] La trepidación en la carrocería del Corsair en carreteras de firme rugoso —que en un momento dado incluso se hizo oír en forma de chirridos y traqueteos— fue mucho más allá de lo que se consideraría un nivel aceptable. […] La conducción del coche —reacción indolente y demasiado lenta, balanceo e inclinación excesiva en las curvas, y una sensación general de escaso agarre a la carretera— es, por decirlo suavemente, poco destacable, lo que combinado con la tendencia del coche a temblar como un flan hace que la maniobrabilidad suponga un paso atrás en lugar de un progreso. […] Al acelerar a fondo tras el arranque, o al adelantar a otro vehículo, o simplemente para sentir la agradable sensación de potencia, los enormes cilindros consumen una cantidad ingente de combustible. […] Para mirar los botones del Edsel es preciso apartar completamente los ojos de la carretera [opinión totalmente opuesta a la del señor Wherry, por cierto].

> En resumen, el cacareado Edsel «cargado de lujos», tal y como lo ha descrito la portada de otra revista, tan sólo agradará a las personas que tiendan a confundir el exceso de artilugios superfluos con el verdadero lujo.

Tres meses después, al realizar un compendio de todos los modelos de 1958, *Consumer Reports* volvió a hacer trizas al Edsel, describiéndolo como «el coche con el exceso de potencia más innecesario […], los mecanismos más inútiles, y los accesorios más caros de todos los integrantes de la gama media», y situando al Corsair y al Citation en las últimas posiciones de su ranking. Al igual que Krafve, *CR* consideraba el Edsel como un verdadero paradigma, pero a diferencia de Krafve la revista opinaba que el coche parecía ser «la viva imagen de los muchos excesos» con los que los fabricantes de Detroit estaban «ahuyentando cada vez más a sus posibles compradores».

Y sin embargo, en algunos aspectos el Edsel no estaba tan mal. Por ejemplo, había logrado captar buena parte del espíritu del momento, o al menos del momento en el que fue diseñado: era poderoso, sí, pero sin gracia y algo cohibido, y aunque tenía buenas intenciones, apenas podía ocultar su torpeza; una especie de mujer del pintor Willem de Kooning. Muy poca gente, aparte de los empleados de Foote, Cone & Belding, que cobraban por hacerlo, alabó lo bastante su capacidad para inducir una sensación de bienestar en su agobiado dueño. Además, años después, los diseñadores de varias marcas rivales, entre ellas, Chevrolet, Buick, y la propia Ford, compañera de fábrica del Edsel, acabaron rindiendo homenaje al diseño de Brown imitando una de las características más denostadas del coche: las líneas curvadas de la parte trasera. Está claro que el Edsel estaba condenado al fracaso desde el principio, pero sería un error afirmar que lo estaba sólo por el diseño, al igual que lo sería afirmar que lo estaba sólo por el exceso de investigación motivacional. El hecho es que durante su corta y desgraciada vida, hubo otros factores que contribuyeron a su fracaso comercial. Uno de ellos fue que muchos de los primeros ejemplares puestos a la venta —aquellos que como era lógico se sometieron al escrutinio público más exhaustivo— resultaron ser espectacularmente imperfectos. Con su programa preliminar de

promoción y publicidad, la Ford Motor Company había suscitado un abrumador interés del público en el Edsel, lo que hizo que el lanzamiento se esperase con una impaciencia desmedida, y mucha gente creó en sus mentes unas expectativas mucho más altas de lo habitual en cualquier coche nuevo. Y, tras semejante revuelo, el coche comenzó funcionando peor de lo habitual en cualquier coche nuevo. En pocas semanas, los fallos del Edsel estaban en boca de todo el país: fugas de aceite, capós abombados, maleteros que no se abrían, y botones que, lejos de poder presionarse con un palillo, no se movían ni a martillazos. Fue muy comentado el caso de un hombre que entró un día muy alterado a un bar pidiendo que le sirvieran enseguida un whisky doble, pues al parecer el salpicadero de su nuevo Edsel había comenzado a arder sin previo aviso. La revista *Automotive News* publicó un artículo en el que se decía que muchos de los primeros Edsel estaban mal pintados y tenían defectos en la carrocería y en los accesorios, y citaba el lamento de un distribuidor sobre uno de los primeros ejemplares descapotables que recibió: «La capota estaba mal instalada, las puertas no cerraban bien, la barra de dirección no tenía un ángulo adecuado, y los amortiguadores delanteros se hundían demasiado». Por si fuera poco, Ford tuvo la pésima suerte de que el ejemplar adquirido por la Unión de Consumidores —que siempre compra en el mercado abierto los coches que pone a prueba, con el fin de garantizar que no reciben muestras especialmente preparadas— tenía los ejes mal alineados, el tapón de expansión interno del sistema de refrigeración salió despedido, la dirección asistida no funcionaba correctamente, la transmisión chirriaba y el calefactor emitía bocanadas de aire caliente incluso cuando estaba supuestamente apagado. Un exejecutivo de la División Edsel calculó que casi la mitad de los primeros Edsel tenían uno o varios defectos importantes.

Un lego en la materia no puede evitar preguntarse cómo es posible que la Ford Motor Company, con todo su poder y toda su gloria, fuese capaz de crear tan altas expectativas para luego ofrecer un anticlímax tan inesperado, al estilo de las actuaciones de Mack Sennett. El lánguido pero diligente Krafve hizo acopio de todo su valor para intentar explicar que cuando una empresa de automoción lanza un nuevo modelo de la marca que sea, incluso una ya muy reconocida, los primeros ejemplares tienden a ser defectuosos. Otra teoría más sorprendente —que no deja de ser una simple teoría— es que

tal vez se produjo algún tipo de sabotaje en alguna de las cuatro plantas de montaje del Edsel, ya que tres de ellas se habían encargado previamente de los Ford estándar y los Mercury. A la hora de promocionar el Edsel, la Ford Company siguió el ejemplo de General Motors, que durante años había permitido, e incluso alentado a los fabricantes y vendedores de sus Oldsmobile, Buick, Pontiac, y los modelos más caros de Chevrolet, a que luchasen sin cuartel por atraer clientes a sus divisiones. Debido a esta competición interna, algunos miembros de las divisiones Ford y Lincoln-Mercury mostraron abiertamente su deseo de que el Edsel fuese un fracaso desde el principio. (Krafve, consciente de lo que podía ocurrir, había solicitado que el nuevo coche fuese ensamblado en su propia planta, pero sus superiores denegaron la petición.) Doyle, sin embargo, hablando con la autoridad de un veterano en el negocio del automóvil y como el segundo de a bordo de Krafve, descarta categóricamente la posibilidad de que el Edsel fuese víctima de juego sucio en las plantas de montaje: «Por supuesto que a las otras divisiones no les hacía mucha gracia que apareciese otro coche de la propia empresa que les pudiese quitar clientes —dice—, pero hasta donde yo sé todo cuanto se hizo a nivel ejecutivo y en las plantas fue competencia perfectamente honesta. Por otra parte, en lo que a distribución se refiere, es cierto que existieron pequeñas luchas internas en forma de rumores y propaganda, pero no les culpo: si yo hubiese formado parte de otra división, probablemente habría hecho lo mismo». Ningún orgulloso general derrotado de la vieja escuela habló nunca con tanta nobleza.

Hay que decir, como tributo al buen hacer de los hombres que se encargaron de la promoción del Edsel, que aunque las cadenas de montaje seguían produciendo coches con tendencia a traquetear, calarse o incluso caerse a pedazos, al principio las ventas no fueron nada mal: Doyle sostiene que en el «día del Edsel» más de 6.500 personas encargaron o directamente compraron un ejemplar. La tónica general del día fue muy buena, aunque hubo algunos signos aislados de resistencia. Por ejemplo, un distribuidor de Nueva Inglaterra que tenía ejemplares de Edsel en una sala y de Buick en otra declaró que dos posibles clientes entraron en la sala de exposición del Edsel, echaron un vistazo al coche, y sin pensárselo dos veces encargaron sendos Buick.

Durante los días siguientes, las ventas cayeron drásticamente, pero en principio se trataba del descenso habitual tras el día de floración. Los envíos a los distribuidores —uno de los indicadores más importantes del negocio— se suelen medir en períodos de diez días, y durante los primeros diez días de septiembre, de los que el Edsel sólo estuvo a la venta los seis últimos, se vendieron 4.095 unidades; era una cifra menor de la aventurada por Doyle, ya que muchas de las compras iniciales fueron de modelos y combinaciones de colores aún no disponibles que debían encargarse y terminar de montarse en fábrica. La entrega de los siguientes diez días se redujo ligeramente, en el tercer período ya había caído a 3.600, y en el primer período de octubre, en el que hubo nueve días laborables, tan sólo se encargaron 2.751 unidades, cifra que arrojaba un promedio de poco más de 300 coches diarios. Para poder vender los 200.000 automóviles al año que necesitaban para obtener beneficios, la Ford Company debería alcanzar un ritmo de entre 600 y 700 coches cada día, más del doble del promedio real. La noche del domingo, 13 de octubre, Ford puso en antena un mastodóntico espectáculo de promoción del Edsel, que incluso le acabó robando algo de tiempo al programa de Ed Sullivan. Sin embargo, aunque el espectáculo costó 400.000 dólares y fue presentado por nada menos que Bing Crosby y Frank Sinatra, no logró provocar un incremento perceptible en las ventas. Para entonces ya era más que obvio que las cosas no estaban funcionando nada bien.

Los antiguos ejecutivos de la División Edsel no se ponen de acuerdo en cuanto al momento exacto en el que los malos augurios se hicieron realidad. Krafve opina que ese momento llegó a finales de octubre. Wallace, en su papel de fumador de pipa semimiembro del grupo de «cerebros de confianza», va un paso más allá y sitúa el comienzo del desastre en un día concreto: el 4 de octubre, fecha en la que la Unión Soviética puso en órbita el *Sputnik 1*, quebrando el mito de la supremacía técnica estadounidense y provocando una enorme oleada de críticas contra las adornadas baratijas de Detroit. El director de relaciones públicas, Warnock, sostiene que su sensibilidad barométrica a la opinión pública le permitió predecir el cambio de tendencia a mediados de septiembre. Doyle, por el contrario, reconoce que mantuvo su optimismo hasta mediados de noviembre, cuando ya era casi el único miembro de la división que no había aceptado que haría falta un

milagro para salvar al Edsel. «En noviembre se produjo el pánico y su efecto asociado: la rebelión de las masas», afirma Wallace, el sociólogo. La rebelión se tradujo en una repulsa generalizada hacia el diseño del coche por considerarlo el único culpable de toda la debacle; algunos empleados que previamente sólo prodigaban alabanzas a la peculiar rejilla de ventilación ahora murmuraban entre dientes que hasta un tonto se daría cuenta de que era absurda. El culpable más obvio era Roy Brown, cuya reputación se había disparado tras el elogiado debut de su diseño, en agosto de 1955. De repente, sin haber hecho nada más, ni mejor ni peor, el pobre hombre se convirtió en el chivo expiatorio de la empresa. «Desde ese mes de noviembre, muchos empleados le retiraron la palabra y el saludo», recuerda Wallace. Por si fuera poco, Charles Kreisler, principal distribuidor del Edsel en Manhattan, anunció el 27 de noviembre que rescindía el contrato debido a la escasez de ventas, y se rumorea que añadió: «La Ford Motor Company se ha metido en el barro hasta el cuello». Poco después firmó un nuevo contrato con American Motors para vender su Rambler, por entonces único coche compacto de fabricación nacional, cuyas ventas estaban ascendiendo como la espuma. Al conocer la noticia, Doyle comentó con cierta aspereza que a la División Edsel «no le preocupa lo más mínimo» la deserción de Kreisler.

En diciembre, el pánico en la División Edsel se había calmado lo suficiente como para que sus patrocinadores pudiesen recomponerse y empezar a idear estrategias para revitalizar las ventas. Henry Ford II contactó personalmente con los distribuidores del Edsel por circuito cerrado de televisión para pedirles que mantuviesen la calma, garantizándoles que la empresa les apoyaría hasta el final, y afirmó categóricamente: «El Edsel ha venido para quedarse». Se enviaron un millón y medio de cartas firmadas por Krafve a propietarios de coches de gama media instándoles a acercarse a sus distribuidores locales para probar el Edsel de forma totalmente gratuita, añadiendo que todos los que lo hicieran recibirían un modelo a escala del coche (de unos veinte centímetros), tanto si optaban por comprar el de tamaño real como si no. La División Edsel asumió el coste de estos modelos a escala, hecho que mucha gente interpretó como un síntoma de desesperación, ya que en circunstancias normales ningún fabricante de automóviles movería un solo dedo para ayudar a los distribuidores. (Hasta

ese momento, los distribuidores se habían encargado de todos los gastos, como era habitual.) Además, la división también comenzó a ofrecer a sus distribuidores lo que denominó «bonificaciones por ventas», que en la práctica significaba que dichos distribuidores podían rebajar el precio de cada coche entre 100 y 300 dólares sin reducir su margen de beneficios. En una rueda de prensa, Krafve comentó que hasta el momento las ventas eran las esperadas, aunque no las deseadas; en su afán por no parecer inquieto por la evolución del Edsel, lo que parecía estar diciendo es que esperaba que el nuevo coche fuese un fracaso. La campaña de publicidad del Edsel, que había comenzado mostrando una estudiada dignidad, comenzó a emitir algunas notas disonantes: «Todo el mundo que lo ha visto sabe, como sabemos nosotros, que el Edsel es todo un éxito», rezaba el anuncio de una revista, y en otro anuncio posterior se repetía la frase otras dos veces, como si fuese un conjuro: «El Edsel es un éxito. Es una idea totalmente novedosa, una idea dirigida a USTED, una idea nunca vista en las carreteras de Estados Unidos. […] El Edsel es un éxito». En poco tiempo incluso se comenzaron a introducir en los anuncios los temas de estatus social y precio, temas menos elevados pero siempre fiables, utilizando frases como «Cuando aparezca con su Edsel, todo el mundo sabrá que se trata de usted», y «El nuevo es un ganador nato, y también el más barato». En cuanto a esto último, conviene comentar que en los sectores más elitistas de la Madison Avenue, el recurso a eslóganes en verso se suele considerar un indicio de depravación artística inducida por una acuciante necesidad comercial.

Las desesperadas y costosas medidas implantadas en diciembre por la División Edsel dieron sus frutos: durante el primer período de diez días de 1958, las ventas aumentaron un 18,6 por ciento respecto al período anterior. El problema, como muy astutamente advirtió el *Wall Street Journal*, fue que el período de enero contó con un día laborable más que el de diciembre, por lo que en la práctica el aumento fue poco menos que una ilusión. En cualquier caso, ese momento de falsa alegría resultó ser el último de la División Edsel, pues el 14 de enero la Ford Motor Company anunció que se disponía a fusionar esta división con la Lincoln-Mercury, formando la División Mercury-Edsel-Lincoln, a las órdenes de James J. Nance, hasta el momento gerente de la Lincoln-Mercury. Se trataba de la primera vez que

una de las principales empresas fabricantes de coches agrupaba tres divisiones en una sola desde la fusión realizada por General Motors con las de Buick, Oldsmobile y Pontiac, allá por la Gran Depresión, y para los empleados de la absorbida División Edsel, el significado de aquel movimiento administrativo estaba muy claro: «Con tanta competencia en una única división, el Edsel no iba a llegar muy lejos —se lamentaba Doyle—. [El Edsel] Se había convertido en algo así como en un hijastro».

Efectivamente, durante su último año y diez meses de existencia, el Edsel fue tratado como un hijastro: despreciado, mal alimentado y mantenido con vida en parte para evitar dar más publicidad al fracaso de su crianza, y en parte por la desesperada esperanza de que, después de todo, *pudiera* llegar a algún lado. La poca publicidad que recibió desde ese momento tenía la quijotesca intención de ofrecer al sector automovilístico una imagen de normalidad. A mediados de febrero, por ejemplo, Nance declaró en un artículo de *Automotive News*:

> Desde la creación de la nueva división M-E-L en la Ford Motor Company hemos analizado con sumo interés la evolución de las ventas del Edsel. En nuestra opinión, es bastante significativo que, en los cinco meses transcurridos desde su aparición en el mercado, sus ventas han sido superiores a las registradas en los primeros cinco meses de cualquier otra marca de coche fabricada en Estados Unidos. […] El progreso constante del Edsel es una fuente de satisfacción y un gran incentivo para todos nosotros.

Sin embargo, la comparación de Nance tenía poco sentido, ya que ninguna marca había hecho nunca tanta publicidad antes de su lanzamiento y, además, el tono de confianza inevitablemente resultaba forzado y falso.

Es muy posible que Nance no conociese la existencia de un artículo del lingüista S. I. Hayakawa publicado en 1958 en *ETC: A Review of General Semantics*, una revista trimestral, con el título: «Why the Edsel laid an egg» («Por qué el Edsel metió la pata»). Hayakawa, fundador y editor de la revista, explicaba en su introducción que consideraba que el tema se encontraba dentro del campo de la semántica general porque los automóviles, al igual que las palabras, son «importantes […] símbolos de la cultura de Estados

Unidos», y argumentaba que el fracaso del Edsel era culpa de los ejecutivos de la Ford Motor Company, por «escuchar durante demasiado tiempo a los investigadores motivacionales» y por dedicar demasiados esfuerzos a crear un coche que satisficiese las fantasías sexuales de sus clientes, olvidando que un automóvil debe ser ante todo un medio de transporte práctico y fiable. Lo que hicieron, en esencia, fue descuidar el «principio de realidad». «Lo que los investigadores motivacionales no dijeron a sus clientes […] es que *sólo* las personas psicóticas o neuróticas buscan hacer realidad a toda costa sus irracionalidades y sus fantasías compensatorias —decía Hayakawa, amonestando enérgicamente a Detroit, y añadía—: El principal problema de vender una gratificación simbólica a través de un producto tan caro como […] el hermafrodita Edsel […] es que había otros productos que también ofrecían esa gratificación simbólica a un precio mucho más asequible, como la revista erótica *Playboy* (cincuenta centavos el ejemplar), la revista de ciencia-ficción *Astounding Science Fiction* (treinta y cinco centavos), y la televisión (gratis).»

A pesar de la competencia de *Playboy*, o tal vez debido a que entre el público motivado por el simbolismo había gente que podía permitírselo, el Edsel siguió funcionando a duras penas. Como suelen decir los vendedores, el coche circulaba, aunque desde luego no empujado con un simple palillo. De hecho, en su nuevo estatus de hijastro, sus ventas fueron muy similares a las que había tenido cuando era el niño mimado de sus papás, lo cual sugería que todo el bombo y platillo que le había acompañado, sobre la gratificación simbólica o simplemente sobre su potencia, había tenido muy poco efecto en un sentido o en otro. Los nuevos Edsel registrados en todo Estados Unidos a lo largo de 1958 ascendieron a 34.481, una cifra que era considerablemente menor que la obtenida por coches nuevos vendidos por otras marcas competidoras y que suponía menos de la quinta parte de los 200.000 ejemplares anuales necesarios para obtener beneficios, y esto a pesar de que la inversión total realizada por los clientes superó los 100 millones de dólares. La situación mejoró un poco en noviembre de ese año, con la presentación de los modelos de segundo año: eran veinte centímetros más cortos, 250 kilos más ligeros, y hasta 158 caballos menos potentes, lo que permitió que su precio se redujese entre 500 y 800 dólares respecto de sus

predecesores. La rejilla vertical de la parte delantera y la afectada sonrisa de la trasera seguían presentes, pero la reducción en potencia y en dimensiones convenció a la revista *Consumer Reports*, que declaró: «Tras un primer año pésimo, la Ford Motor Company se las ha arreglado para hacer del Edsel un coche conducible, e incluso respetable». Una gran cantidad de conductores se mostró de acuerdo con esta afirmación, y durante la primera mitad de 1959 se vendieron cerca de 2.000 ejemplares más que durante el mismo período del año anterior, y a principios de verano del 59 el coche se estaba vendiendo a un ritmo de unos 4.000 al mes, lo que suponía por fin un progreso: las ventas ya casi representaban la cuarta parte del mínimo requerido, en lugar de la quinta parte.

El 1 de julio de 1959 había 83.849 Edsel en las carreteras del país. El estado con la cifra más elevada (8.344) era California, donde por otra parte siempre se encuentra el mayor número de ejemplares de prácticamente todas las marcas existentes, y las cifras más bajas se encontraban en Alaska, Vermont y Hawái (122, 119 y 110, respectivamente). En general, el Edsel parecía haber encontrado su propio nicho de mercado, como divertida curiosidad excéntrica. Aunque la Ford Company a duras penas podía fingir tener un cierto aprecio por el coche, dado que por su culpa el dinero de los accionistas seguía desapareciendo semana tras semana y que los coches pequeños y compactos estaban cada vez más a la orden del día, todavía daba la impresión de que el Edsel podía tener una remota posibilidad de prosperar. Por ello, a mediados de octubre de 1959 presentó la tercera serie de modelos anuales, un mes después de la presentación del Falcon («halcón»), la primera —y exitosa— incursión de Ford en el sector de los coches compactos, que desde luego no se parecía en nada a un Edsel: no tenía una rejilla vertical ni una parte trasera horizontal, y el resultado era una mezcla de Ford Fairlane y Pontiac. Sin embargo, aunque el Edsel de 1959 había dado razones para la esperanza, las ventas en los primeros días de la temporada fueron realmente pésimas. A mediados de noviembre tan sólo una planta —ubicada en Louisville, Kentucky— continuaba fabricando Edsel, y a un ritmo de únicamente veinte al día, pues la demanda no daba para más. El 19 de ese mes, la Fundación Ford, que planeaba vender un gran bloque de sus acciones de la Ford Motor Company, publicó el informe obligatorio por ley en tales

casos, y en una nota a pie de página, en la que se describían los productos de la empresa, declaraba que el Edsel había sido «puesto a la venta en septiembre de 1957 y retirado del mercado en noviembre de 1959». Ese mismo día, esta declaración soterrada fue confirmada y amplificada por un portavoz de la Ford Company, quien también murmuró entre dientes: «Si supiésemos la razón por la que la gente no está comprando el Edsel, probablemente ya hubiésemos hecho algo al respecto».

El registro final muestra que desde el 4 de septiembre de 1957 hasta el 19 de noviembre de 1959 se fabricaron 110.810 Edsel, de los que se vendieron 109.466. (Los 1.344 restantes, casi todos ellos modelos de 1960, fueron despachados rápidamente con la ayuda de drásticas reducciones en sus precios.) Antes de la suspensión del Edsel, se fabricaron 2.846 ejemplares del modelo de 1960, lo que posiblemente los convierta en objetos muy apreciados para algunos coleccionistas. Desde luego, pasarán generaciones antes que el Edsel de 1960 sea tan escaso como el Bugatti Type 41 Royale, del que tan sólo se fabricaron once unidades a finales de los años veinte destinadas exclusivamente a la realeza, y las razones de la escasez del Edsel del 60 no son tan bien vistas, ni socialmente ni comercialmente, como las del Bugatti, pero es muy posible que en el futuro se acabe fundando un «Club de Propietarios del Edsel modelo 1960». El balance financiero final del fiasco del Edsel es algo que probablemente no se sepa nunca, ya que los informes públicos de la Ford Motor nunca incluyen un desglose de ganancias y pérdidas de cada una de las distintas divisiones. No obstante, las estimaciones más aceptadas sostienen que la empresa perdió cerca de 200 millones de dólares desde la aparición del coche hasta su retirada; si a esto se suma el gasto reconocido de 250 millones en investigación, desarrollo y publicidad hasta su puesta a la venta, y se restan unos 100 millones invertidos en plantas y equipos que podrían dedicarse a otros usos, se obtiene que las pérdidas netas ascendieron a nada menos que 350 millones de dólares. Asumiendo que estas estimaciones son correctas, cada unidad de Edsel fabricada supuso una pérdida de 3.200 dólares, es decir, más o menos el precio de venta de cada ejemplar. En otras y más duras palabras, la empresa hubiese ahorrado dinero si en 1955 hubiese decidido no introducir el Edsel y además regalar 110.810 ejemplares de su otro automóvil de precio similar, el Mercury.

El fin del Edsel desencadenó una verdadera orgía de análisis retrospectivos en la prensa. La revista *Time* declaró, por ejemplo, que: «El Edsel era un caso de libro de coche equivocado para el mercado equivocado en el momento equivocado, así como un ejemplo perfecto de las limitaciones de la investigación de mercados, con toda su pedante jerga relativa a "entrevistas en profundidad" e "investigación motivacional"». Otra conocida revista, *Business Week*, que poco antes del deceso del Edsel lo había reseñado con mucha solemnidad y aparente aprobación, ahora lo describía como «una pesadilla», y añadía unos cuantos comentarios críticos sobre la investigación de Wallace, que se estaba convirtiendo con rapidez en un chivo expiatorio al nivel del diseño de Brown. (La crítica de la llamada investigación motivacional tal vez era necesaria, pero desde luego la afirmación de que dictó o incluso influyó en el diseño del Edsel es totalmente falsa, ya que esta investigación no se llevó a cabo hasta que el diseño final de Brown estuvo terminado, y tan sólo aspiraba a recabar temas destinados a la publicidad y la promoción.) Por su parte, el obituario del Edsel publicado por el *Wall Street Journal* ofrecía una argumentación más sólida y sensata, y desde luego más original:

> Con frecuencia, a las grandes empresas se las acusa de manipular el mercado en su beneficio, de controlar los precios, y en general de dictar al consumidor lo que debe consumir. Sin embargo, ayer mismo la Ford Motor Company anunció que su experimento de dos años con un nuevo coche de gama media, el Edsel, ha llegado a su fin […] por falta de compradores. Y ello a pesar de ser capaz de manipular el mercado y de obligar a los consumidores a comprar exactamente lo que la empresa quiere que compren. […] La razón es, sencillamente, que contra los gustos no se puede luchar. En lo que a dictar se refiere, sin duda es el consumidor el que es un dictador sin igual.

El tono del artículo era compasivo y solidario. Al parecer, la Ford Company había logrado ganarse el corazón del *Journal* representando el papel del «papá manazas» de la comedia estadounidense.

En cuanto a las explicaciones post mórtem de la debacle ofrecidas por los antiguos ejecutivos del Edsel, todas ellas destacan por su tono reflexivo, como las de un boxeador noqueado que al abrir los ojos se encuentra frente a frente con el micrófono de un reportero. De hecho, Krafve, igual que muchos púgiles derribados sobre la lona, se culpa a sí mismo por haber realizado una

mala planificación, afirmando que si hubiese sido capaz de romper la rígida lógica mecánica y económica de Detroit, y de alguna forma hubiese podido poner el Edsel a la venta en 1955, o incluso en 1956, cuando el mercado bursátil y el de los automóviles de gama media estaban en la cresta de la ola, el coche hubiese funcionado bien y aún seguiría funcionando bien. Dicho de otra forma, si hubiese podido anticipar el puñetazo, sin duda lo habría esquivado. Krafve se niega en redondo a aceptar la explicación de un gran número de personas, que tienden a atribuir el colapso a la decisión empresarial de llamar «Edsel» al nuevo coche, en vez de ponerle otro nombre más dinámico y sonoro, que se pudiese abreviar con un apodo que no fuese «Ed» o «Eddie», y que no estuviese cargado de connotaciones dinásticas. En su opinión, el nombre del Edsel no tuvo culpa alguna en el desastre.

Al igual que Krafve, Brown también está convencido de que el principal error fue tener la mala suerte de lanzar el ataque justo cuando el oponente (el consumidor) estaba fintando inesperadamente hacia otro lado. «Francamente, mi impresión es que el diseño del coche tuvo poco o nada que ver con su fracaso —dijo tiempo después, y no hay razón para dudar de su opinión—. El programa del Edsel, igual que el de cualquier otro proyecto planeado con vistas al futuro, se basó en la información más actualizada disponible en el momento de tomar la decisión. ¿Qué puedo decir? La carretera al Infierno está asfaltada de buenas intenciones.» Doyle, que como vendedor nato considera su relación con los clientes como algo intensamente personal, habla como un hombre vilmente traicionado por su mejor amigo: los conductores. «Fue una huelga de compradores —se queja—. La gente no estaba de humor para el Edsel, y aún hoy sigo sin saber por qué. Lo que habían estado comprando durante años fue precisamente lo que nos indujo a crear exactamente este tipo de coche. Se lo dimos, pero no lo cogieron. Pues no tendrían que haberse comportado así. No se puede despertar a alguien un día y decirle: “¡Ya está bien! ¡Has estado corriendo en la dirección equivocada!”. ¿*Por qué* lo hicieron? ¡Demonios! Era justo en lo que había trabajado la industria durante años: eliminar el cambio de marchas automático, crear interiores mucho más confortables, implantar sistemas de potencia extra para casos de emergencia... ¡Y ahora lo que el público quiere son esos pequeños escarabajos! ¡No me entra en la cabeza!»

La teoría del *Sputnik* de Wallace justifica en cierto modo por qué no estaban de humor, y es lo bastante universal como para que encaje bien con un semimiembro del grupo de «cerebros de confianza». Además, permite a Wallace defender libremente la validez de sus estudios de investigación motivacional en el momento en el que se llevaron a cabo. «No creo que seamos aún conscientes del verdadero alcance del efecto psicológico que tuvo sobre nosotros aquella primera puesta en órbita —afirma—. Alguien nos había ganado la partida en un importante avance tecnológico, y casi de inmediato mucha gente comenzó a escribir artículos sobre lo mediocres que eran los productos de Detroit, en especial los excesivamente ornamentados y socialmente simbólicos coches de gama media. En 1958, cuando el único coche compacto existente era el Rambler, Chevrolet acaparó casi todo el mercado porque tenía el coche más sencillo de todos. De ello parece deducirse que el pueblo de Estados Unidos se sometió a sí mismo a un programa de austeridad y penitencia, y no comprar el Edsel fue algo así como su cilicio.»

A las reliquias de la industria decimonónica de Estados Unidos, para las que la consigna era «nadar o hundirse», sin duda les hubiera extrañado que Wallace fuese capaz de analizar el holocausto del Edsel con tanta serenidad, fumando su pipa y sin alterarse lo más mínimo. Muchos opinan que lo más llamativo de todo el asunto fue la clara derrota de un gigante de la automoción, derribado de manera inesperada, pero en realidad lo más sorprendente fue que dicho gigante se sobrepusiese a la caída sin consecuencias importantes, al igual que la mayoría de la gente que cayó con él. Gracias sobre todo al gran éxito de cuatro de sus otros modelos —primero el Thunderbird, posteriormente el Falcon y el Comet, y más adelante el Mustang—, la Ford Motor Company sobrevivió en toda su gloria. Es cierto que pasó por dificultades en 1958, cuando, en parte a causa del fracaso del Edsel, sus ingresos netos por acción cayeron de 5,40 a 2,12 dólares, los dividendos por acción de 2,40 a 2,00 dólares, y su precio de mercado en bolsa desde 60 dólares en 1957 a menos de 40 en 1958; sin embargo, todas estas pérdidas se recuperaron con creces en 1959, cuando estas cifras ascendieron respectivamente hasta 8,24, 2,80, y un máximo histórico de 90 dólares, y en 1960 y 1961 la situación mejoró aún más. Así pues, los 280.000 accionistas

registrados en los libros de Ford en 1957 tuvieron poco de lo que quejarse, a menos que tomasen la precipitada decisión de vender durante el pánico del Edsel. Por otro lado, la consolidación Mercury-Edsel-Lincoln tuvo como resultado el despido de 6.000 oficinistas y administrativos, la cifra media de empleados de Ford cayó desde 191.759 en 1957 a 142.076 al año siguiente, y aunque en 1959 volvió a ascender lo hizo sólo hasta 159.541. Y, por supuesto, es poco probable que aquellos distribuidores que renunciaron a franquicias muy rentables de otras marcas y se arruinaron intentando vender los Edsel quedasen muy contentos con la experiencia. De acuerdo con los términos de la fusión de las divisiones Lincoln-Mercury y Edsel, la mayoría de los distribuidores que habían estado trabajando con los tres modelos siguieron haciéndolo. El problema fue que algunos de los del Edsel se quedaron fuera, y a aquellos que se declararon en bancarrota no les reconfortó saber que, cuando la Ford Company decidió retirarlo del mercado, accedió a pagar la mitad del coste original de los carteles de publicidad a aquellos colegas que habían logrado capear la crisis, y que además les ofreció sustanciosos reembolsos por los ejemplares que estuviesen ya inventariados en el momento de la suspensión.

No obstante lo dicho, hay que señalar que los distribuidores de automóviles, algunos de los cuales operan con márgenes de crédito tan exiguos como los de los operadores hoteleros de Miami, en ocasiones llegan a quebrar incluso con los coches más populares. Y muchos de los que se ganan la vida en el agresivo sector de la venta de automóviles, que generalmente no tienden a sentir mucho afecto por Detroit, reconocen que la Ford Company hizo todo cuanto estaba en su mano para apoyar y compensar a los distribuidores que habían comprometido todo por el Edsel. Un portavoz de la Asociación Nacional de Distribuidores de Automóviles declaró recientemente que: «Hasta donde sabemos, los distribuidores del Edsel quedaron bastante satisfechos con el trato recibido».

Foote, Cone & Belding también acabó perdiendo dinero con el Edsel, ya que las comisiones por publicidad no compensaron el extraordinario gasto realizado al abrir una nueva y lujosa sede en Detroit y contratar a sesenta nuevos empleados para gestionarla. Sin embargo, las pérdidas no fueron irreparables, pues, desde el mismo momento en el que dejó de haber

ejemplares de Edsel que promocionar, fue contratada para encargarse de los Lincoln, y aunque esa nueva colaboración no duró mucho, felizmente la empresa logró sobrevivir para poder cantar las alabanzas de otros clientes como General Foods, Lever Brothers y Trans World Airways. Una conmovedora señal de la lealtad de los empleados de la empresa hacia su antiguo cliente es que después de 1959, durante varios años, los días laborables, en el aparcamiento privado de la sede de Chicago se podían ver varios modelos de Edsel. Estos fieles conductores no se sienten solos: si bien los propietarios de un Edsel no encontraron la forma definitiva de hacer realidad sus sueños, e incluso algunos de ellos tuvieron que soportar durante un tiempo graves averías mecánicas, más de una década después muchos siguen conservando y apreciando sus Edsel como si fueran billetes de la Confederación, y en las ferias de coches usados, el Edsel es hoy por hoy un objeto muy codiciado por su escasez.

En líneas generales, los antiguos ejecutivos del Edsel no sólo no se hicieron daño al caer, sino que al hacerlo se encontraron un trébol de cuatro hojas. Desde luego, nadie puede acusar a la Ford Company de calmar su frustración a la vieja usanza, haciendo rodar unas cuantas cabezas. Krafve, por ejemplo, pasó a trabajar durante dos meses como asistente de Robert S. McNamara, por entonces vicepresidente de la División Ford (y más tarde secretario de Defensa de Estados Unidos con J. F. Kennedy y Lyndon Johnson, y aún más tarde presidente del Banco Mundial), y después un año como jefe de personal en la sede central de la empresa. Tras dejar Ford, pasó a ser el vicepresidente, y más tarde el presidente, de la Raytheon Company, de Waltham, Massachusetts, una empresa puntera especializada en tecnología electrónica. Y a mediados de los años sesenta se trasladó a la costa Oeste para trabajar como consultor financiero con un elevado sueldo. Doyle, por su parte, recibió también una oferta para continuar trabajando en Ford, pero después de tomarse unas vacaciones para reflexionar decidió jubilarse. «Fue una cuestión de respeto hacia mis distribuidores —explica—. Dado que yo les había garantizado que la empresa siempre iba a apoyar totalmente al Edsel, no me pareció apropiado que fuese yo quien de repente les dijera que ya no iba a ser así.» Tras su jubilación, siguió estando tan ocupado como siempre, supervisando varios negocios de amigos y familiares, y dirigiendo

su propia empresa de consultoría en Detroit. Un mes antes de la fusión de la División Edsel con las de Mercury y Lincoln, Warnock, el hombre de la publicidad, dejó la división para convertirse en director de los servicios de noticias de International Telephone & Telegraph Corp., en Nueva York, puesto que abandonó a su vez en junio de 1960 tras ser nombrado vicepresidente de Communications Counselors, departamento de relaciones públicas de McCann-Erickson. De ahí regresó a Ford como jefe de promoción en Oriente de la División Lincoln-Mercury, lo que le convirtió en un ejemplo claro de una cabeza que no sólo no rodó por el suelo, sino que además fue bendecida desde lo alto. Brown, el acosado estilista, permaneció en Detroit durante algún tiempo como diseñador jefe de los vehículos comerciales de Ford, y más tarde asumió el mismo puesto en la Ford Motor Company, Ltd., en Inglaterra, donde se encargó del diseño de los modelos Consul y Anglia, así como de camiones y tractores. A pesar de que hubo comentarios en ese sentido, Brown insistió en que aquel puesto no representaba la versión de Ford de un destierro a Siberia: «En mi opinión es una experiencia altamente satisfactoria, y una de las mejores decisiones que he tomado en mi […] carrera —declaró con firmeza en una carta desde Inglaterra, añadiendo—: Estamos creando un estudio y un equipo de diseño que va a ser de los mejores de Europa». Wallace, el semimiembro del grupo de «cerebros de confianza», continuó trabajando como tal para Ford, y dado que seguía sin gustarle vivir en Detroit o en los alrededores, se le permitió trasladarse a Nueva York y pasar tan sólo dos días a la semana en la sede central. («No parecía que les importase ya desde dónde deseaba operar», dice con modestia.) A finales de 1958, dejó la empresa para proseguir su verdadera vocación: convertirse en un académico y profesor a tiempo completo, para lo cual se propuso conseguir un doctorado en sociología por la Universidad de Columbia, escribiendo una tesis sobre cambios sociales en Westport, Connecticut, basada en la realización de numerosas encuestas a sus habitantes. Mientras tanto, compaginaba sus investigaciones con un curso llamado «La dinámica del comportamiento social», que impartía en la New School for Social Research, en Greenwich Village. «El mundo de la industria

se ha acabado para mí», declaró un día con evidente satisfacción, justo antes de subirse a un tren hacia Westport, con un paquete de cuestionarios bajo el brazo. A principios de 1962, se convirtió en el doctor Wallace.

La euforia experimentada por estos exdirectivos de la División Edsel no fue fruto únicamente de su supervivencia económica; también dan la impresión de haberse enriquecido a nivel espiritual, y además todos tienden a hablar de sus experiencias con el Edsel —excepto los que aún continúan trabajando para Ford, que tienden a hablar del tema lo menos posible— con el entusiasmo y la locuacidad de viejos veteranos de guerra recordando su campaña más emocionante. Doyle es posiblemente el más apasionado del grupo: «Lo recuerdo como lo más estimulante que he vivido en mi vida, tanto antes como después —afirmó en una entrevista en 1960—. Supongo que ello se debe a que nunca he trabajado tanto en toda mi carrera. Todos lo hicimos. Éramos un grupo estupendo; todos sabíamos que con el Edsel estábamos asumiendo un gran riesgo, y a mí me encanta la gente que se atreve a asumir riesgos. Sí, fue una experiencia maravillosa, a pesar del desafortunado final, y aún hoy sigo opinando que nuestra idea era buena. Cuando viajé por Europa justo antes de jubilarme, vi cuál era la situación allí: tenían coches compactos por todas partes, pero seguían teniendo atascos, problemas de aparcamiento y accidentes. Me resultaba difícil imaginar cómo se podía entrar o salir de esos taxis tan bajos sin abrirse la cabeza, o evitar que te atropellasen al intentar llegar al Arco del Triunfo. Esta moda de los coches pequeños no durará para siempre, y no creo que los conductores de Estados Unidos aguanten mucho tiempo esos cambios de marchas manuales y unas potencias tan limitadas. Sin duda, el péndulo volverá a oscilar».

Warnock, igual que muchos otros relaciones públicas antes que él, afirma que su trabajo le provocó una úlcera, la segunda de su vida. «Pero ya la superé —dice—. El equipo del Edsel era genial. Me hubiera gustado ver qué podríamos haber logrado si hubiésemos tenido el producto adecuado en el momento adecuado. ¡Habríamos ganado millones! Fueron dos años de mi vida que nunca olvidaré. Estábamos haciendo historia. ¿Acaso existe un mejor ejemplo de Estados Unidos de los años cincuenta: altas expectativas y satisfacción incompleta?»

Krafve, el líder del infortunado gran equipo, afirma sin dudarlo que las entusiastas palabras de sus antiguos subordinados no son meros recuerdos nostálgicos de antiguos camaradas. «Era un grupo increíble con el que daba gusto trabajar —dijo recientemente—. Todos pusieron toda su alma y su corazón en sus respectivos trabajos. Siempre me ha gustado que mi equipo esté fuertemente motivado, y desde luego éste lo estaba. Cuando las cosas comenzaron a torcerse, es posible que alguno se lamentase por haber renunciado a estupendas oportunidades para sumarse a nuestro grupo, pero si así fue se lo guardaron para sí mismos, pues yo nunca recibí queja alguna en ese sentido. No me sorprende que la mayoría haya superado el trance sin muchos problemas. En el mundo de la industria se puede sufrir un bache de vez en cuando, pero siempre se sale adelante si te niegas a sentirte derrotado por dentro. Cada cierto tiempo me gusta quedar con alguno de mis antiguos compañeros (Gayle Warnock y los demás) para recordar las situaciones divertidas, los incidentes trágicos…»

Independientemente de que la nostalgia de los chicos del Edsel se decante más hacia lo divertido o hacia lo trágico, el mero hecho de que exista esta nostalgia es un fenómeno que da mucho que pensar. Tal vez este sentimiento de añoranza implique que echan de menos aquella atención que primero disfrutaron y después rehuyeron, o tal vez que estamos en un momento en el que —como sucedía en el teatro isabelino, pero nunca hasta ahora en el mundo empresarial de Estados Unidos— se considera que el fracaso tiene una cierta grandeza que el éxito no tendrá jamás.

3

El impuesto federal sobre la renta

Su historia y sus peculiaridades

I

Sin duda, durante los últimos años, muchos estadounidenses prósperos y claramente inteligentes han hecho cosas que un observador ingenuo o inexperto encontraría extrañas y extravagantes, cuando no directamente descabelladas. Muchos herederos de grandes fortunas, la mayoría muy dados a quejarse de la acción del gobierno en todas sus formas y manifestaciones, han demostrado tener un desmedido interés en la financiación de los gobiernos estatales y municipales, contribuyendo con enormes sumas de dinero. La probabilidad de que se celebre una boda entre una persona con altos ingresos y otra con ingresos más reducidos es mucho más alta a finales de diciembre que a principios de enero. Los asesores financieros de algunos profesionales de excepcional éxito, especialmente en el ámbito de las artes, han aconsejado a sus clientes que no realicen bajo ninguna circunstancia ningún trabajo remunerado más en lo que queda de año, y éstos han seguido su consejo, a pesar de recibirlo en fechas tan tempranas como mayo o junio. Algunos actores y otras personas de elevados ingresos han insistido en convertirse en propietarios de empresas de la construcción, boleras o servicios telefónicos, sin duda inyectando un renovado vigor a estos aburridos negocios. Muchos cineastas, como si siguiesen un estricto calendario de renuncia y reconciliación, han abjurado de su suelo natal en

favor de otros países durante períodos de dieciocho meses, y lo han vuelto a abrazar en el decimonoveno. Los inversores en petróleo han acribillado el territorio de Texas con prospecciones especulativas, asumiendo riesgos muy superiores a los que dictaría un juicio empresarial sensato. Muchos hombres de negocios, cada vez que han viajado en avión, han tomado un taxi o han cenado en un restaurante, han realizado compulsivas anotaciones en sus cuadernillos de mano, comunicando a los curiosos que se trataba de un «diario». Sin embargo, lejos de tratarse de unos descendientes espirituales de Samuel Pepys o de Philip Hone, lo que hacían en realidad era registrar todos y cada uno de los gastos realizados. Y propietarios o accionistas de ciertas empresas han compartido su propiedad con menores de edad, fuera cual fuese dicha edad; de hecho, en al menos una ocasión el acuerdo de asociación tuvo que posponerse hasta el nacimiento de uno de los socios.

Como ya se habrán imaginado, todos estos extraños comportamientos se deben a una o varias de las cláusulas de la ley federal del impuesto sobre la renta. Dado que la mayoría de estas cláusulas contienen especificaciones sobre nacimientos, matrimonios, puestos de trabajo, estilos de vida y lugares de residencia, es fácil hacerse una idea del alcance de los efectos sociales de esta ley, pero dado que dichas cláusulas afectan exclusivamente a los asuntos de los más pudientes y adinerados, en realidad no ofrecen ningún dato significativo acerca de la amplitud de su impacto económico. Teniendo en cuenta que en uno de los últimos años (1964) se registraron casi 63 millones de declaraciones individuales, no es sorprendente que esta ley esté considerada como la que afecta a un mayor número de individuos en todo el país; y teniendo en cuenta que la recaudación de estos impuestos suele proporcionar casi las tres cuartas partes de los ingresos fiscales del gobierno, es comprensible que se considere también como la medida fiscal más importante de Estados Unidos. (La recaudación del año fiscal que finalizó el 30 de junio de 1964 ascendió a un total de 112.000 millones de dólares, de los cuales cerca de 54.500 millones procedían del impuesto sobre la renta individual, y 23.300 millones de los impuestos aplicados a las empresas.) En la mente de la mayoría de la gente, éste es «EL IMPUESTO», declaran los profesores de economía William J. Shultz y C. Lowell Harriss en su libro *American Public Finance* («Finanzas públicas estadounidenses»), y el

escritor David T. Bazelon opina que la repercusión económica del impuesto es tan amplia que ha acabado creando dos tipos distintos de divisa estadounidense: dinero antes de impuestos y dinero después de impuestos. En cualquier caso, está claro que en general ya no se crea ninguna empresa, ni se gestiona ni un día una ya creada, sin una cuidadosa consideración del impuesto sobre la renta, y aquellos que no lo han hecho así han perdido su fortuna, su reputación, o ambas cosas. Se han llegado a dar casos tan extremos como el ocurrido hace unos años en Venecia, cuando un visitante estadounidense insistió en clavar una placa de latón con las palabras «Deducible a efectos del impuesto sobre la renta de Estados Unidos» en el depósito de contribuciones para el fondo de mantenimiento de la basílica de San Marcos.

La enorme atención dedicada a este impuesto se debe en gran medida a la idea de que no es ni lógico ni equitativo, aunque probablemente la acusación más seria sea que la ley que lo respalda es bastante engañosa, en el sentido de que en teoría grava las rentas con tasas progresivas, pero en realidad ofrece tal variedad de trampillas de escape tan prácticas que casi nadie, por muy rico que sea, se ve obligado ni de lejos a pagar las tasas más altas. En 1960, por ejemplo, los contribuyentes con rentas de entre 200.000 y 500.000 dólares anuales pagaron una media del 44 por ciento, e incluso los pocos que declararon unos ingresos superiores al medio millón de dólares al año pagaron bastante menos del 50 por ciento, porcentaje que en teoría tenía que pagar, y de hecho pagó, todo contribuyente con unos ingresos de 42.000 dólares. Otra crítica muy repetida es que el impuesto sobre la renta es la serpiente del Jardín del Edén estadounidense, pues ofrece tantas oportunidades tentadoras para realizar pequeñas y mezquinas evasiones fiscales que cada mes de abril acaba produciéndose una caída en desgracia colectiva en todo el país. Y otro grupo de críticos sostiene que, debido a su laberíntica complejidad (el estatuto básico, el Código Interno sobre Rentas de 1954, tiene más de 1.000 páginas, y las sentencias judiciales y regulaciones del Servicio Interno de Rentas que lo complementan ascienden a cerca de 17.000), el impuesto sobre la renta no sólo provoca situaciones absurdas como que un actor invierta en construcción o que se busquen socios comerciales nonatos, sino que además dificulta enormemente que el

ciudadano corriente pueda calcularlo y sortearlo sin ayuda. Según sus críticos, esto conduce a una situación poco democrática, ya que únicamente los más ricos pueden permitirse pagar la onerosa asesoría profesional necesaria para minimizar legalmente sus impuestos.

En general, la ley del impuesto sobre la renta no tiene prácticamente defensores, a pesar de que los estudiosos más ecuánimes del tema reconocen que su aplicación durante más de medio siglo ha dado como resultado una enorme y saludable redistribución de la riqueza. Casi todo el mundo aboga por la reforma del impuesto, pero también casi todo el mundo carece de poder para conseguirla, en parte debido a la asombrosa complejidad del asunto, que bloquea la mente de mucha gente con solo mencionarlo, y en parte a la enérgica defensa de la misma llevada a cabo por los pequeños y poderosos grupos que conocen las cláusulas concretas que les benefician. Al igual que cualquier otra ley fiscal, la que nos ocupa disfruta de una especie de inmunidad ante la reforma; la misma riqueza que acumulan determinadas personas utilizando estrategias de elusión fiscal puede emplearse —y de hecho se emplea con frecuencia— para obstaculizar la eliminación de estas posibles estrategias. Dichas influencias, combinadas con las demandas de dinero al Departamento del Tesoro para gastos de defensa y otros crecientes gastos gubernamentales (incluso sin contar guerras candentes como la de Vietnam), han generado dos tendencias tan marcadas que han llegado a considerarse como una ley política natural: en Estados Unidos resulta comparativamente fácil elevar los impuestos e introducir estrategias de elusión fiscal, y comparativamente difícil reducir los impuestos y eliminar tales estrategias. O así era hasta 1964, cuando la segunda mitad de esta ley natural fue desafiada por una nueva legislación, originalmente propuesta por el presidente Kennedy y finalmente implantada por el presidente Johnson, que reducía los tipos impositivos básicos en dos niveles: por un lado, el individual más reducido bajaba del 20 al 14 por ciento, y el más elevado bajaba del 91 al 70 por ciento; y por otro, el impuesto máximo para las empresas bajaba del 52 al 48 por ciento. En su conjunto, se trataba del mayor recorte fiscal de la historia de Estados Unidos. El problema es que la otra parte de la supuesta ley natural continúa inmaculada, pues, aunque los cambios fiscales propuestos por Kennedy incluían un programa de reformas

que apuntaban a eliminar las estrategias de elusión fiscal, el clamor en contra fue tan ruidoso que el propio Kennedy abandonó muchas de ellas, y prácticamente ninguna fue implantada finalmente; más bien al contrario, la nueva ley completó o amplió el alcance de algunas de las estrategias ya vigentes.

«Cletus, hemos de asumir que vivimos en la era de los impuestos. Mires adonde mires, te encontrarás con uno», comenta un abogado a otro en el libro de relatos cortos de Louis Auchincloss titulado *Powers of attorney* («Poderes notariales»), y el otro, un conservador, apenas puede plantear una débil objeción. Sin embargo, dada la omnipresencia del impuesto sobre la renta en la vida de los habitantes de Estados Unidos, resulta extraña la patente ausencia de referencias a él en la ficción estadounidense. Es probable que esta omisión sea fruto de la falta de elegancia literaria del tema, pero también puede deberse al desasosiego que provoca en casi todos los habitantes del país, una sensación que se ha implantado en sus mentes y que resulta imposible de eliminar, una presencia ni totalmente buena ni totalmente mala, pero tan inmensa, extravagante y moralmente ambigua que ni siquiera puede ser abarcada con la imaginación. Y uno no puede por menos que preguntarse: ¿Cómo demonios sucedió tal cosa?

Un impuesto sobre la renta sólo puede ser realmente efectivo en un país industrializado en el que existan muchos empleados asalariados, y los ejemplos de implantación de este tipo de impuestos a lo largo de la historia son relativamente escasos y simples. Con carácter general, los impuestos de la antigüedad, como el que llevó a María y a José a Belén justo antes del nacimiento de Jesús, eran siempre impuestos por cabeza, según los cuales cada persona debía pagar una cantidad fija, y no un impuesto variable sobre la renta. Hasta el siglo XIX únicamente se llevaron a cabo dos intentos de implantación de impuestos sobre la renta: uno en Florencia durante el siglo XV, y otro en Francia durante el XVIII, y en términos generales ambos fueron meros intentos de codiciosos gobernantes de esquilmar a sus súbditos. El caso francés, en palabras de esa misma autoridad, «pronto se vio plagado de abusos», y acabó siendo «una imposición injusta y completamente arbitraria

sobre las clases menos pudientes», lo que sin duda tuvo su influencia en el fervor homicida que años después dominaría la Revolución francesa. El tipo de este impuesto del *ancien régime*,* instaurado por Luis XIV en 1710, era del 10 por ciento, cifra que posteriormente se redujo a la mitad, aunque no lo hizo a tiempo; el régimen revolucionario eliminó sumariamente el impuesto, así como también a sus perpetradores. A pesar de este ejemplo admonitorio, el Reino Unido implantó en 1798 el considerado por muchos como el primer impuesto moderno sobre la renta de la historia, irónicamente para facilitar su participación en las guerras revolucionarias francesas. Dos aspectos destacaban en este impuesto: por un lado, era progresivo, pues iba desde un 0 por ciento para las rentas anuales de menos de 60 libras hasta un 10 por ciento para las de 200 libras o más; y, por otro, era bastante complejo, pues contenía 124 secciones que ocupaban 52 páginas. Su impopularidad fue general e instantánea, y muy pronto surgió un aluvión de panfletos de denuncia. Uno de estos panfletos, supuestamente recordando las antiguas barbaridades de la antigüedad, tachaba a los recaudadores de impuestos sobre la renta de «mercenarios despiadados» y «bestias […] con toda la rudeza y grosería que pueden provocar la insolencia y la vanidosa ignorancia». Después de recaudar tan sólo 6 millones de libras al año durante tres años —en parte debido a una elusión fiscal generalizada—, el impuesto fue revocado en 1802, tras el Tratado de Amiens, aunque al año siguiente, cuando el Departamento del Tesoro británico se encontró necesitado de fondos, el Parlamento promulgó una nueva ley de impuestos sobre la renta. Este nuevo impuesto estaba muy adelantado a su tiempo, ya que entre otras cosas incluía una estipulación para poder retener el importe del impuesto en la misma fuente de ingresos, y tal vez por esa misma razón fue objeto de un odio aún mayor que el suscitado por el anterior, a pesar de que su tipo máximo era de sólo la mitad. En una manifestación de protesta celebrada en Londres en julio de 1803, varios portavoces ofrecieron lo que para los británicos sin duda suponía la prueba definitiva de odio contra el impuesto sobre la renta: si tal medida era necesaria para salvar al país, dijeron, entonces a su pesar no tendrían más opción que dejar que el país se hundiera.

No obstante, y a pesar de numerosos contratiempos e incluso largos períodos de total olvido, el impuesto británico sobre la renta comenzó gradualmente a florecer. La razón, como en muchos otros casos, fue una simple cuestión de costumbre. De hecho, si se repasa la historia de los impuestos, se ve que la reacción inicial es siempre la misma, de oposición estridente y furibunda, pero que a medida que va pasando el tiempo el impuesto comienza a ganar fuerza y las voces de sus enemigos van quedando silenciadas. El impuesto fue revocado tras la victoria británica en Waterloo, fue reimplantado a medias en 1832, defendido con entusiasmo por sir Robert Peel una década más tarde, y ha permanecido en vigor ininterrumpidamente desde entonces. El tipo básico durante la segunda mitad del siglo XIX varió entre menos del 1 y el 5 por ciento, e incluso en una fecha tan tardía como 1913 tan sólo era del 2,5, con un pequeño recargo para los ingresos elevados. Sin embargo, la idea estadounidense de tipos realmente elevados sobre ingresos realmente elevados acabó llegando al Reino Unido, y a mediados de la década de 1960 el tipo máximo era del 90 por ciento.

A lo largo del siglo XIX, en el resto del mundo —o al menos del mundo económicamente desarrollado—, un país tras otro fue siguiendo el ejemplo del Reino Unido, implantando tarde o temprano algún tipo de impuesto sobre la renta. La Francia posrevolucionaria diseñó y promulgó su propia versión, pero la revocó y se las arregló sin ella durante unos cuantos años de la segunda mitad del siglo. Sin embargo, la pérdida de ingresos se hizo intolerable, por lo que el impuesto volvió a entrar en vigor, y pasó definitivamente a ser parte imprescindible de la economía francesa. Un impuesto sobre la renta fue uno de los primeros frutos, aunque no de los más dulces, de la unidad de Italia, mientras que algunos de los estados que se fusionaron en la confederación germana ya tenían sus propios impuestos sobre la renta antes de realizarse la unión. En 1911, este tipo de impuesto ya existía también en Austria, España, Bélgica, Suecia, Noruega, Dinamarca, Suiza, Países Bajos, Grecia, Luxemburgo, Finlandia, Australia, Nueva Zelanda, Japón y la India.

En cuanto a Estados Unidos, cuyo enorme volumen de recaudación y la aparente docilidad de sus contribuyentes son hoy en día la envidia de muchos gobiernos, se lo tomó con calma a la hora de implantar definitivamente un

impuesto sobre la renta nacional, y durante años lo promulgó y revocó varias veces. Es cierto que durante la época colonial existieron varios sistemas de ingresos que se asemejaban ligeramente a un impuesto sobre la renta; en Rhode Island, por ejemplo, hubo un tiempo en el que cada ciudadano debía intentar estimar el estatus financiero de diez de sus vecinos, tanto en ingresos como en propiedades, con el fin de ofrecer una base para estimaciones fiscales, pero tal sistema duró poco, ya que era muy ineficiente y se prestaba a obvias oportunidades de abuso. La primera persona que propuso un impuesto federal sobre la renta fue el secretario del Departamento del Tesoro del presidente Madison, Alexander J. Dallas. El problema fue que lo hizo en 1814, y dado que pocos meses después terminó la guerra de 1812, aligerando las necesidades de ingresos gubernamentales, la propuesta se rechazó con tanta vehemencia que no fue reconsiderada hasta la guerra civil, cuando ambos contendientes, los bandos de la Unión y de la Confederación, promulgaron sus propios impuestos. Antes de 1900, muy pocos impuestos sobre la renta fueron implantados sin el estímulo de una guerra, ya que hasta ese momento se consideraba que estos impuestos a nivel nacional no eran más que medidas excepcionales para gastos militares y de defensa. En junio de 1862, espoleado por la inquietud general sobre una deuda pública que estaba aumentando a razón de 2 millones de dólares al día, el Congreso accedió a regañadientes a aprobar una propuesta de creación de un impuesto sobre la renta con tipos progresivos hasta un máximo del 10 por ciento, y el 1 de julio el presidente Lincoln la convirtió en ley, junto con otra que penalizaba la práctica de la poligamia. (Al día siguiente, los precios de las acciones de la Bolsa de Nueva York comenzaron a caer en picado, lo que no se puede achacar a la ley sobre la poligamia.)

«Tengo que pagar impuestos por mis ingresos. ¡Es fantástico! ¡Jamás en mi vida me he sentido más importante!», escribió en 1864 Mark Twain en el diario *Territorial Enterprise* de Virginia City, Nevada, tras pagar por primera vez el impuesto sobre la renta: 36,82 dólares, incluyendo una multa de 3,12 dólares por retrasarse en el pago. A pesar de que muy pocos del resto de los contribuyentes se mostraron tan entusiastas, la ley, aunque sometida a una serie de reducciones y enmiendas, permaneció en vigor hasta 1872. Una de las modificaciones fue la eliminación, en 1965, de la progresividad de los

tipos, argumentando sorprendentemente que se consideraba que la recaudación de un 10 por ciento sobre rentas elevadas y de tipos más reducidos sobre rentas más pequeñas constituía una discriminación injustificada contra la riqueza. La recaudación anual de este impuesto pasó de 2 millones de dólares en 1863 a 73 millones en 1866, y después cayó en picado. Durante las dos décadas que siguieron a la revocación del 72, la mera idea de un impuesto sobre la renta apenas tenía cabida en la mente de los estadounidenses, si exceptuamos las escasas ocasiones en las que algún agitador populista o socialista proponía la reimplantación de tal impuesto sólo para los más ricos. Y de pronto, en 1893, cuando estaba más que claro que el país se basaba en un sistema de ingresos obsoletos que imponía una carga demasiado liviana a los grandes empresarios, el presidente Cleveland sorprendió a todos proponiendo un nuevo impuesto sobre la renta. Las protestas fueron ruidosas y airadas: el senador John Sherman, de Ohio, principal impulsor de la Ley Sherman contra el monopolio, acusó a la propuesta de «socialista, comunista y satanista»; otro senador habló amenazadoramente de «los profesores con sus libros, los socialistas con sus conspiraciones […] [y] los anarquistas con sus bombas»; y, durante una sesión en la Cámara de Representantes, un congresista de Pensilvania puso sus cartas sobre la mesa en los siguientes términos:

> ¡Un impuesto sobre la renta! Un impuesto tan odioso que ninguna administración se ha atrevido jamás a imponerlo excepto en tiempos de guerra. […] Es algo tan increíblemente repugnante a nivel moral y material que no tiene cabida en un país libre. Es una legislación clasista. […] ¿Acaso desea ofrecer una recompensa a la deshonestidad y alentar el perjurio? La imposición de este impuesto corromperá a la gente, y traerá consigo espías, delatores y un verdadero enjambre de funcionarios del gobierno con poderes inquisitoriales. […] señor presidente, si aprueba esta propuesta de ley, el Partido Demócrata habrá firmado su propia sentencia de muerte.

La propuesta que suscitó semejantes invectivas era la de un impuesto a un tipo uniforme del 2 por ciento sobre las rentas que superasen los 4.000 dólares, y fue convertida en ley en 1894, aunque lo cierto es que no duró mucho en vigor. El Partido Demócrata sobrevivió, pero la ley no: antes de que pudiera aplicarse de forma efectiva, el Tribunal Supremo la revocó alegando que violaba la estipulación constitucional que prohibía los

impuestos «directos» a menos que se distribuyesen entre los estados en función de su población (curiosamente, este punto no se había considerado en el impuesto de la guerra civil), y el asunto volvió a olvidarse durante otros quince años. En 1909, en lo que un experto fiscal llamado Jerome Hellerstein describió como «una de las sorpresas más irónicas de la historia política de Estados Unidos», la enmienda a la Constitución (la decimosexta) que acabó concediendo al Congreso el poder para aplicar impuestos sin necesidad de distribuirlos según la población de cada estado fue propuesta como estrategia política precisamente por los implacables oponentes del impuesto sobre la renta, los republicanos, y lo hicieron porque estaban convencidos de que tal enmienda nunca saldría adelante. Para su gran consternación, los estados ratificaron la propuesta en 1913, y ese mismo año el Congreso promulgó un impuesto progresivo sobre la renta de los individuos con tipos que iban del 1 al 7 por ciento, así como una tasa fija del 1 sobre los ingresos netos de las empresas, y desde entonces este impuesto no ha vuelto a revocarse.

En general, la historia del impuesto sobre la renta desde 1913 se ha centrado en el incremento de los tipos y en la periódica aparición de cláusulas especiales para permitir que los sectores económicos más ricos puedan eludir la inconveniencia de pagar los elevados porcentajes que deberían por su nivel de ingresos. El primer gran incremento se produjo durante la primera guerra mundial, de manera que en 1918 el tipo más bajo era del 6 por ciento, y el más alto, aplicable a las rentas superiores al millón de dólares, del 77, porcentaje muy superior al que cualquier gobierno se había atrevido a aplicar hasta ese momento sobre cualquier volumen de ingresos. Sin embargo, el fin de la guerra trajo consigo un «regreso a la normalidad» que revirtió la tendencia, y en los años siguientes ricos y pobres pagaron impuestos cada vez más reducidos. En 1925, los tipos variaban entre un mínimo del 1 por ciento y un máximo absoluto del 25, y además la gran mayoría de los asalariados no tenían que pagar impuesto alguno, ya que se establecieron exenciones para ingresos de hasta 1.500 dólares por persona individual, 3.500 por matrimonio, y 400 por cada persona dependiente. Y eso no fue todo, ya que durante los años veinte comenzaron a aparecer disposiciones particulares, promovidas por el complejo de fuerzas políticas que ha impulsado su ampliación continua desde entonces. La primera importante, adoptada en

1922, establecía por primera vez el principio de trato de favor a las ganancias de capital, de forma que el dinero obtenido a través de incrementos en el valor de una inversión tributaría fue gravada a un tipo menor que el ganado mediante salarios. Y, como es sabido, así sigue siendo en la actualidad. Poco después, en 1926, apareció el que probablemente es el resquicio legal que más rechinar de dientes ha provocado entre aquellos que no están en posición de beneficiarse de él: la reducción del porcentaje que pagar sobre ingresos del petróleo, que permite al propietario de una prospección deducirse cada año hasta un 27 por ciento de sus ingresos brutos anuales procedentes del petróleo, aunque ya haya recuperado con creces la inversión inicial en el pozo de extracción. Puede ser que los felices años veinte lo fueran para el pueblo estadounidense en general, pero sin duda fueron pero que muy felices para el contribuyente adinerado.

La Gran Depresión y el New Deal trajeron consigo una tendencia hacia tipos impositivos más elevados y menos exenciones, lo que condujo a un período verdaderamente revolucionario en el ámbito de la fiscalidad federal: el de la segunda guerra mundial. En 1936, debido sobre todo a un gran incremento del gasto público, los tipos fiscales más altos eran casi el doble de lo que habían sido a finales de los años veinte, y el más alto era del 79 por ciento. En los estratos más bajos, las exenciones personales se habían reducido hasta el punto de que todo individuo debía contribuir con una pequeña cantidad incluso aunque su renta fuese de únicamente 1.200 dólares. (De hecho, en aquel momento la mayor parte de los obreros industriales no superaban esa cifra.) En 1944 y 1945, los tipos individuales alcanzaron su máximo histórico —23 por ciento en el extremo más bajo y 94 en el más alto —, mientras el tipo empresarial, que había estado aumentando poco a poco desde el tipo original del 1 por ciento en 1913, alcanzó un nivel en el que algunas empresas debían tributar hasta un 80. No obstante, lo más revolucionario de esta fiscalidad de tiempo de guerra no fueron los altísimos tipos sobre las rentas más elevadas; de hecho, en 1942, cuando esta evolución al alza se encontraba en su apogeo, apareció una nueva válvula de escape para los contribuyentes más ricos, o más bien se modificó en su beneficio una ya existente: el período durante el que debían conservar ciertos activos financieros para poder beneficiarse de las cláusulas especiales sobre rentas

del capital se redujo de dieciocho a sólo seis meses. No, lo realmente revolucionario fue el aumento de los salarios industriales y la sustanciosa ampliación de los tipos fiscales sobre las rentas del trabajo asalariado, convirtiendo por primera vez este sector en un importante contribuyente de los ingresos del gobierno; de repente, el impuesto sobre la renta se convirtió en un impuesto de masas.

Y así continúa siendo en la actualidad. Entre 1945 y 1964, mientras los impuestos sobre los beneficios de las empresas grandes y medianas se redujeron y agruparon en un tipo fijo del 52 por ciento, los tipos sobre las rentas individuales no cambiaron significativamente. (Puntualicemos: los tipos básicos no cambiaron de manera significativa, pero entre 1946 y 1950 sí se produjeron algunas exoneraciones temporales de entre el 5 y el 17 por ciento de las sumas devengadas por los tipos básicos.) Hasta 1950, estos tipos básicos oscilaron entre el 20 y el 91 por ciento, y aunque aumentaron ligeramente durante la guerra de Corea, en 1954 volvieron a esa misma horquilla. En 1950 también se abrió una nueva ruta de escape importante, la denominada «*stock option* restringida», que permitía a los ejecutivos de las empresas tributar por parte de su retribución al reducido tipo aplicable a las ganancias de capital. Este importante cambio, invisible en la relación estándar de tipos básicos, fue la continuación de otro cambio iniciado durante la guerra, a saber, el incremento de la carga fiscal proporcional asumida por los contribuyentes de ingresos bajos y medios. Por paradójico que pueda parecer, el impuesto sobre la renta estadounidense ha pasado de ser un impuesto de tipo reducido aplicado a los más ricos a un impuesto de tipos elevados aplicado sobre todo a las clases media y baja. La recaudación fiscal de la guerra civil, que afectó únicamente al 1 por ciento de la población, era inequívocamente un impuesto para los ricos, igual que el de 1913, e incluso en 1918, en el momento más dramático de la restricción presupuestaria provocada por la primera guerra mundial, menos de 4,5 millones de estadounidenses tenían que pagar el impuesto de entre una población total de más de 100 millones. En 1933, en plena depresión económica, tan sólo se presentaron 3,75 millones de declaraciones, y en 1939 una élite de 700.000 contribuyentes, poco más del 0,5 por ciento de los 130 millones de habitantes asumió el 90 por ciento de toda la recaudación fiscal. Por ponerlo en

perspectiva, en 1960, ese 90 por ciento corrió a cargo de más de 32 millones de personas —algo más de la sexta parte de la población—, y desde luego fue un 90 por ciento asombroso, pues ascendió a 35.500 millones de dólares, mientras que en 1939 ni siquiera llegó a los 1.000 millones.

En 1911, el historiador Seligman escribió que la historia de los impuestos sobre la renta en todo el mundo consistía en una «evolución que tendía a basarlos en la capacidad de pago», y, en vista de la experiencia observada desde entonces, cabe preguntarse qué reservas y restricciones añadiría a su definición si actualmente continuase con vida. Por supuesto, una de las razones por las que las personas con ingresos medios pagan muchos más impuestos de los que solían es que actualmente existen muchas personas más en este sector, y no cabe duda de que los cambios en la estructura social y económica del país han constituido un factor muy importante en el cambio de la estructura del impuesto sobre la renta. No obstante, es muy probable que en la práctica el impuesto sobre la renta original de 1913 recaudase dinero respetando más la capacidad de pago de los contribuyentes que el impuesto sobre la renta actual.

Sean cuales sean los defectos de la ley del impuesto sobre la renta de Estados Unidos, está fuera de toda duda que se trata de la ley fiscal con mayor tasa de cumplimiento del mundo, y eso que hoy en día se aplican impuestos sobre la renta en todas partes, de oriente a occidente y de polo a polo. (Prácticamente la totalidad de las nuevas naciones que han aparecido durante los últimos años han adoptado medidas para recaudación de impuestos sobre la renta de sus habitantes. Walter H. Diamond, editor de una publicación llamada *Foreign Tax & Trade Briefs*, ha señalado que en 1955 se podían enumerar con facilidad al menos dos decenas de países más o menos importantes que no tenían un impuesto sobre la renta de sus habitantes, pero que en 1965 su lista se había reducido a dos colonias británicas: las islas Bermudas y las Bahamas; un par de minúsculas repúblicas: San Marino y Andorra; tres pequeños países productores de petróleo de Oriente Medio: el sultanato de Omán, Kuwait y Catar; y dos territorios bastante poco hospitalarios, Mónaco y Arabia Saudí, que gravaban las rentas de los extranjeros residentes, pero no

la de sus habitantes nativos. Incluso los países comunistas tienen actualmente sus propios impuestos sobre la renta, aunque su recaudación apenas represente un pequeño porcentaje de sus ingresos totales; Rusia, por ejemplo, aplica tipos fiscales distintos a los diferentes sectores ocupacionales: los que más deben pagar son los comerciantes y los clérigos, los artistas y escritores se encuentran en un punto intermedio, y los contribuyentes menos exigidos son los obreros y artesanos.)

Existen numerosas evidencias que demuestran la superioridad de la eficiencia en la recaudación de impuestos en Estados Unidos: por ejemplo, los costes de administración y ejecución ascienden a únicamente 44 centavos por cada 100 dólares recaudados, cifra que se duplica en Canadá, se triplica en Inglaterra, Francia y Bélgica, y se multiplica por factores aún más altos en muchos otros países. Esta eficiencia estadounidense es la envidia de los recaudadores de impuestos extranjeros. Hacia el final de su período de servicio, Mortimer M. Caplin, comisario del Servicio de Impuestos Internos desde enero de 1961 hasta julio de 1964, celebró varias reuniones con los principales responsables de la administración fiscal de seis países de Europa occidental, y todos ellos le preguntaron: «¿Cómo lo hacen? ¿Es que por allí a la gente le *gusta* pagar impuestos?». Por supuesto que no, pero, tal y como dijo Caplin: «Tenemos muchas ventajas que los europeos no tienen». Una de ellas es la tradición. Los impuestos sobre la renta estadounidenses no se originaron y desarrollaron por los esfuerzos de ciertos monarcas para llenar sus arcas a expensas de sus súbditos, sino como resultado de los esfuerzos de un gobierno electo para servir al interés general. Recientemente, un consultor fiscal con mucho mundo comentó: «En la mayoría de los países, resulta imposible iniciar un debate interesante sobre impuestos sobre la renta, porque en general no se toman en serio». En Estados Unidos sí se toman muy en serio, y una de las principales razones es la extraordinaria capacidad y alcance de la autoridad encargada de la recaudación, el mencionado Servicio de Impuestos Internos (el IRS, por sus siglas en inglés).

Sin duda, el «enjambre de funcionarios» que temía el congresista de Pensilvania en 1894 ya es una realidad, y más de uno juraría que estos funcionarios están en posesión de los también temidos «poderes inquisitoriales». A principios de 1965, el Servicio de Impuestos Internos

contaba con unos 60.000 empleados, entre ellos cerca de 6.000 expertos en fiscalidad y tributación y más de 12.000 recaudadores, y estos 18.000 empleados tenían y tienen respaldo legal para investigar la procedencia de hasta el último centavo de los ingresos y para indagar en las actividades económicas de cualquier contribuyente, y están armados con la amenaza de severos castigos a los defraudadores, por lo que efectivamente tienen poderes que razonablemente se podrían considerar inquisitoriales. Sin embargo, el IRS se ocupa de muchas otras actividades además de la recaudación de impuestos, y algunas de ellas permiten pensar que tiende a ejercer sus despóticos poderes de manera justa y equitativa, por no decir incluso benevolente. Entre estas actividades adicionales, una de las más destacables es la gestión de un programa de educación fiscal para contribuyentes, tan extenso que en más de una ocasión algún funcionario ha llegado a alardear de que el IRS es la universidad más grande del mundo. Como parte esencial de este programa, el organismo emite regularmente decenas de publicaciones que explican con detalle diversos aspectos de la ley, y está orgulloso del hecho de que la más habitual de todas ellas —un folleto azul titulado «Su impuesto federal sobre la renta», que en 1965 se podía comprar por 40 centavos en cualquier oficina de distrito— es tan popular que a menudo algún editor privado lo reimprime y lo vende a los incautos por un dólar o más cada uno, señalando triunfalmente que se trata de una publicación oficial del gobierno. (Hay que decir que dado que estas publicaciones carecen de derechos de autor, esta práctica es perfectamente legal.) El IRS también elabora y publica listas de respuestas a preguntas técnicas frecuentes cada mes de diciembre para informar al extenso cuerpo de «profesionales fiscales» —contables y abogados— de que en breve tendrán que ocuparse de preparar y revisar las declaraciones de individuos y empresas. Además, dispone de manuales básicos sobre fiscalidad, diseñados específicamente para ser distribuidos en cualquier centro de educación secundaria que los solicite, y, según un alto funcionario, en torno al 85 por ciento de los institutos y escuelas de secundaria de todo el país lo hizo recientemente. (La cuestión de si los escolares deberían dedicar tiempo a estudiar las leyes fiscales o no es algo que el IRS considera fuera de su competencia.) Y, por si fuera poco, justo antes del vencimiento del período anual de declaración, el IRS suele

emitir anuncios publicitarios en televisión y radio en los que ofrece consejos y recordatorios fiscales, y está orgulloso de poder decir que la gran mayoría de ellos se han elaborado con el fin de evitar que los contribuyentes paguen de más en sus declaraciones.

En otoño de 1963, el IRS dio un gran paso para incrementar todavía más la eficiencia de sus métodos de recaudación, y, en una hazaña digna del lobo de «Caperucita Roja», se las arregló para presentar dicho paso como algo que se hacía por el bien de todos los contribuyentes, como si fuese la ayuda desinteresada de una abuela solícita. El paso consistió básicamente en elaborar una especie de fichero nacional de identidad, asignando a cada contribuyente un número de cuenta (normalmente su número de Seguridad Social), y su objetivo era eliminar en lo posible el problema creado por la gente que no declaraba sus ingresos por dividendos corporativos o por intereses de cuentas bancarias o bonos, una forma de evasión fiscal que según las estimaciones había estado costando al Departamento del Tesoro cientos de millones de dólares al año. Sin embargo, la imagen que se ofrecía al público era muy distinta: «Cuando usted ponga su número de identificación en el lugar indicado para ello y envíe la declaración, puede estar seguro de que podrá obtener un crédito inmediato por el importe de los impuestos declarados y pagados, y que cualquier reembolso debido le será abonado a la mayor brevedad posible», comentaba alegremente el comisario Caplin en la primera página de los formularios de la declaración de la renta de 1964. Posteriormente, el IRS dio otro enorme paso para reducir la evasión fiscal: adoptar un nuevo sistema para automatizar una gran parte del proceso de control de los impuestos, que incluía siete ordenadores regionales que recopilaban información para enviarla a un centro de datos ubicado en la localidad de Martinsburg, Virginia occidental. Esta nueva instalación, diseñada para llevar a cabo un cuarto de millón de comparaciones de cifras por segundo, comenzó a ser conocida como el «Monstruo de Martinsburg» incluso antes de estar operativa. En 1965, el nuevo sistema ya realizaba auditorías completas a entre 4 y 5 millones de declaraciones anuales, y revisaba concienzudamente todas y cada una de ellas en busca de errores de cálculo. Al principio, estas comprobaciones se realizaban en parte de forma manual y en parte de forma automatizada, pero a partir de 1967, cuando el

sistema de computación empezó a funcionar a toda potencia, *todo* el trabajo matemático pasó a ser realizado exclusivamente por la electrónica, lo que dio a los empleados humanos más tiempo para auditar minuciosamente aún más declaraciones.

Si la cara ofrecida por el IRS al país durante los años anteriores había mostrado una inquietante expresión de benignidad, es probable que fuese debido a que Caplin, el hombre al mando durante ese tiempo, era una persona alegre y extrovertida y un político nato, y a que su influencia aún podía sentirse tras el hombre nombrado para sucederle como comisario en diciembre de 1964: un joven jurista de Washington llamado Sheldon S. Cohen, que asumió el puesto tras un período de seis meses durante el que un veterano funcionario del IRS, Bertrand M. Harding, hizo las veces de comisario en funciones. (Cuando Caplin presentó su renuncia como comisario, abandonó temporalmente la política y regresó a su antiguo bufete como especialista, entre otras cosas, en consultoría fiscal para empresarios.) Caplin está considerado por muchos como uno de los mejores comisarios de Impuestos Internos de la historia, y como mínimo hay que reconocer que fue mucho mejor que dos de sus recientes predecesores en el puesto: uno de ellos fue tiempo después juzgado y condenado a dos años de cárcel, irónicamente por evasión de impuestos; y el otro se convirtió en el principal impulsor de una campaña de oposición pública a cualquier tipo de impuesto federal sobre la renta, lo que en la práctica equivalía a que un exárbitro de béisbol fuese por todo el país echando pestes de ese mismo deporte. Entre los logros atribuidos al comisario Mortimer Caplin, un hombre de pequeña estatura, dinámico y muy elocuente, que se crio en Nueva York y llegó a ser profesor de derecho en la Universidad de Virginia, uno de los más destacados fue la abolición oficial de la supuesta asignación de cuotas de recaudación a los empleados encargados de llevarlas a cabo. Consiguió que los niveles más altos del escalafón del IRS tuvieran una imagen de integridad fuera de toda duda, y, lo que es tal vez más impresionante, consiguió realizar la extraña proeza de introducir en la nación una suerte de entusiasmo por los impuestos, al menos en su consideración abstracta, de manera que podía recaudarlos con un cierto

estilo, como una continuación de la «New Frontier» («Nueva Frontera») de Kennedy, que él llamó «New Direction». Esta Nueva Dirección puso todo su empeño en incrementar la educación de los contribuyentes con vistas a conseguir una mayor aceptación y un mayor cumplimiento voluntario de la ley fiscal, en lugar de centrarse en la búsqueda y castigo de los infractores conscientes. En un manifiesto distribuido por orden de Caplin a todo su enjambre de funcionarios en la primavera de 1961, escribió: «Todos debemos ser muy conscientes de que nuestra organización no se debe limitar a llevar a cabo operaciones cuyo objetivo sea conseguir 2.000 millones de dólares en estimaciones adicionales, recaudar otros 1.000 millones de cuentas criminales, y procesar a unos cuantos cientos de evasores. Además de eso, el IRS tiene la misión de administrar un enorme sistema de autoliquidación de impuestos que obtiene más de 90.000 millones de dólares a partir de las renuncias a reembolsos y pagos voluntarios de los contribuyentes, más otros 2.000 o 3.000 millones por otras actividades. En resumen, no podemos olvidar que el 97 por ciento de todos nuestros ingresos procede de declaraciones voluntarias, y que tan sólo el 3 por ciento restante es fruto de actuaciones sancionadoras. «*Nuestra misión principal es alentar y conseguir un mayor cumplimiento voluntario efectivo*. […] La Nueva Dirección no es más que un cambio de objetivo, *pero se trata de un cambio extremadamente importante*.» No obstante, donde seguramente se describió mejor el verdadero espíritu de la Nueva Dirección fue en un libro titulado *The American Way of Taxation* («El estilo fiscal estadounidense»), editado por Lillian Doris y publicado en 1963 con la bendición y el prólogo de Caplin. En la sobrecubierta de este libro se afirmaba categóricamente: «He aquí la fascinante historia del organismo de recaudación de impuestos más grande y más eficiente que ha conocido el mundo: ¡el Servicio de Impuestos Internos de Estados Unidos! Conozca los acontecimientos más estimulantes, las amargas batallas legislativas, los entregados funcionarios que han destacado a lo largo del último siglo dejando una huella indeleble en nuestra nación. Emociónese con los enfrentamientos entre los partidarios y detractores del impuesto sobre la renta […] y asómbrese con los futuros planes del IRS. ¡Descubra cómo las supercomputadoras que se están fabricando van a afectar al sistema de recaudación de impuestos y a influir en las vidas de muchos

hombres y mujeres estadounidenses de una forma totalmente nueva e inusual!». Parecía un presentador de circo anunciando a voz en grito el nuevo espectáculo de la compañía.

Es discutible si la consigna de la Nueva Dirección, «Cumplimiento voluntario», podía en rigor emplearse para describir un sistema fiscal en el que las tres cuartas partes de lo recaudado a individuos se basaba en la retención directa sobre sus sueldos y salarios, un sistema en el que el IRS y el Monstruo de Martinsburg acechaban al descuidado contribuyente, y en el que el castigo por evasión podía ascender hasta a cinco años de cárcel por delito, además de incluir sanciones económicas extremadamente elevadas. Caplin, sin embargo, no parecía en absoluto preocupado por esta aparente contradicción, y derrochando buen humor recorrió todo el país visitando asociaciones de empresarios, contables y abogados, alabándoles por su cumplimiento voluntario en el pasado, exhortándoles a un mayor cumplimiento en el futuro, y asegurándoles que se habían unido a una buena causa. «Nos seguimos esforzando por humanizar nuestra administración fiscal», se podía leer en el encabezado de los formularios de la declaración de 1964, firmado por el propio Caplin, y según su propia confesión redactada en colaboración con su esposa. «Este trabajo está lleno de humor», afirmó en una rueda de prensa unas horas después de finalizar una reunión del Kiwanis Club de Washington en el hotel Mayflower, en la que comentó con sorna: «El año pasado fue el quincuagésimo aniversario de la enmienda constitucional que introdujo definitivamente el impuesto sobre la renta, pero el Servicio de Impuestos Internos no recibió ninguna tarta de cumpleaños». El comentario podría, en cierto modo, ser considerado como una forma de humor sarcástico, aunque se supone que no debe ser el perjudicado por la situación el que cuente el chiste.

Cohen, el comisario sucesor de Caplin, es un washingtoniano de nacimiento que en 1952 se graduó con honores (primero de su promoción) en la Facultad de Derecho de la Universidad de Washington; trabajó como asistente júnior en el IRS durante los siguientes cuatro años; practicó la abogacía en Washington durante siete años como asociado del prestigioso bufete Arnold, Fortas & Porter; a comienzos de 1964 regresó al IRS como jefe de asesores; y un año más tarde, a la edad de treinta y siete años, se

convirtió en el comisario de Impuestos Internos más joven de la historia. Hombre de cabello castaño y muy corto, mirada franca, y unos modales suaves que le hacen parecer aún más joven de lo que es, Cohen llegó procedente del grupo de asesores con la reputación de haber elevado su nivel tanto práctico como filosófico. Fue el responsable directo de la implantación de una organización administrativa que logró agilizar al máximo la toma de decisiones, y suscitó múltiples alabanzas por solicitar al IRS que fuese coherente en su postura legal en los juicios contra los contribuyentes —en el sentido de que por ejemplo no interpretase la ley de una forma en un caso en Filadelfia y de otra en otro caso en Omaha)—, lo que se considera todo un triunfo de los principios elevados frente a la codicia gubernamental. En general, según dijo Cohen al asumir el mando, su intención era dar continuidad a las políticas de Caplin: incrementar el «cumplimiento voluntario», fomentar una relación agradable con los contribuyentes (o al menos no *des*agradable), etc. Sin embargo, es una persona menos gregaria y más reflexiva que Caplin, y esta diferencia ha tenido sus efectos sobre el conjunto el IRS, entre otras cosas, por ejemplo, en que se ha mantenido mucho más cerca de la mesa de su despacho y ha dejado las charlas informativas itinerantes a sus subordinados. «Mort era estupendo para estas promociones —señaló Cohen en 1965—. La opinión pública sobre el IRS es más positiva que nunca gracias a su gran impulso en ese sentido. Lo que hay que hacer ahora es intentar mantener esta opinión, pero deben encargarse otras personas más idóneas. Yo no lo haría nada bien, porque no valgo para este tipo de cosas.» Una de las críticas que más a menudo se ha planteado y se sigue planteando es que el comisario y su entorno tienen demasiado poder en sus manos. Es cierto que el comisario no tiene autoridad para proponer cambios en los tipos impositivos o para plantear una nueva legislación fiscal —esta autoridad pertenece al secretario del Departamento del Tesoro, que puede o no buscar el consejo del comisario sobre el asunto que sea, y la promulgación de las nuevas leyes fiscales es, por supuesto, potestad exclusiva del Congreso y del presidente—, pero dichas leyes deben cubrir un abanico tan amplio de situaciones distintas que tienen que ser redactadas en términos generales, y es el comisario el único responsable (salvo revocación judicial) de escribir los reglamentos que desarrollan las leyes. Y si estos

reglamentos son en sí mismos algo confusos, como puede suceder, ¿quién mejor para aclararlos que el propio comisario? El resultado es que casi cada palabra que sale de la boca del comisario, sea en su despacho o durante alguna reunión, es inmediatamente captada y distribuida por los diversos servicios de información fiscal a contables y abogados de todo el país, que la engullen con una avidez pocas veces mostrada hacia los comentarios de un funcionario del gobierno. Por esta razón, algunas personas ven en el comisario a un tirano en potencia. Sin embargo, muchas otras, incluyendo expertos en fiscalidad teórica y práctica, no están de acuerdo con esta visión. Jerome Hellerstein, profesor de derecho en la Universidad de Nueva York y asesor fiscal, sostiene que: «La capacidad de acción otorgada al comisario es muy grande, y es cierto que con su comportamiento puede llegar a influir en el desarrollo económico del país y en las fortunas de los individuos y de las empresas. Sin embargo, si tuviese una libertad de acción más limitada, el resultado sería una mayor rigidez y dogmatismo en la interpretación, lo que facilitaría mucho que los asesores fiscales como yo mismo manipulásemos la ley en beneficio de nuestros clientes. El poder del comisario le confiere lo que podríamos llamar una sana imprevisibilidad».

Sin duda, Caplin no abusó intencionadamente de su poder, y hasta el momento Cohen tampoco lo ha hecho. Al visitar primero a uno y luego al otro en su despacho de comisario, encontré que ambos daban la impresión de ser hombres de gran inteligencia que estaban viviendo —como según Arthur M. Schlesinger Jr. dijo que también lo había hecho Theoreau— con un alto grado de tensión psicológica. Y no es difícil darse cuenta del motivo de esta tensión psicológica: sin duda se derivaba de la enorme dificultad de lograr el cumplimiento, voluntario o involuntario, de una ley que casi nadie aprueba. En 1958, cuando Caplin compareció —como testigo experto en temas fiscales, más que como comisario de Impuestos Internos— ante el Comité de Recursos del Congreso, propuso un programa exhaustivo de reformas que incluía, entre otras medidas, la eliminación total o casi total del trato de favor a las ganancias del capital; la reducción de tributación de las rentas del petróleo y de otros minerales; la retención fiscal sobre dividendos e intereses;

y el diseño y promulgación de una ley del impuesto sobre la renta totalmente nueva que sustituyese a la de 1954, que en su opinión sólo había conducido a «dificultades, complejidades y oportunidades para la elusión fiscal». Poco después de que Caplin abandonase su puesto, explicó en detalle cómo sería su ley fiscal ideal, que comparada con la vigente sería heroicamente simple: sin resquicios legales, sin deducciones ni exenciones personales, y con unos tipos progresivos de entre el 10 y el 50 por ciento.

En el caso de Caplin, la eliminación de la tensión psicológica, si es que consiguió eliminarla, no fue el resultado de un análisis racional exclusivamente. «Algunos críticos tienen una visión absolutamente cínica del impuesto sobre la renta —comentó un día durante su mandato como comisario—. Se limitan a decir: "Es un desastre, y no se puede hacer nada al respecto". No puedo estar de acuerdo con eso. Cierto que hacen falta muchas mejoras, y seguirán haciendo falta, pero me niego en redondo a aceptar esa actitud tan derrotista. Nuestro sistema fiscal posee una cualidad mágica, y es que, por muy malo que sea desde el punto de vista técnico, su alto nivel de cumplimiento le proporciona una enorme vitalidad.» Aquí hizo una larga pausa, tal vez buscando mentalmente algún error en su propio argumento —después de todo, en el pasado el cumplimiento universal de una ley no siempre indicaba que ésta fuese inteligente o justa—, y continuó: «Si se echa la vista atrás, mi impresión es que nuestra situación actual es buena comparada con el pasado, y es probable que algún tipo de crisis nos haga ver más allá de nuestros intereses egoístas. Estoy convencido de que dentro de unos cincuenta años habremos logrado perfeccionar un impuesto bueno para todo el mundo».

En cuanto a Cohen, cuando se redactó el actual código fiscal, se encontraba trabajando en la división legislativa del IRS, y de hecho contribuyó a su redacción. Se podría suponer, por tanto, que pudiera tener un cierto sentimiento de propiedad hacia dicho código, pero al parecer no es así. «No hay que olvidar que por entonces había un gobierno republicano, y yo soy demócrata —dijo un día de 1965—. Cuando redactas el borrador de un estatuto, tu labor es puramente técnica, y el orgullo que puedas sentir después es únicamente la que se deriva de tu competencia como técnico.» Así pues, Cohen puede releer su antigua prosa, ya convertida en ley, sin entusiasmo ni

remordimiento, y no duda ni por un momento en respaldar la opinión de Caplin de que el código vigente conduce a «dificultades, complejidades y oportunidades para la elusión fiscal». Sin embargo, se muestra más pesimista acerca de que la solución esté en la simplificación: «Tal vez podamos reducir los tipos y eliminar determinadas deducciones —dice—, pero entonces es posible que nos demos cuenta de que necesitamos nuevas deducciones, en aras de la equidad y la justicia. Sospecho que una sociedad compleja requiere necesariamente una ley fiscal compleja, y si la simplificamos lo más probable es que en pocos años vuelva a ser igual de compleja».

II

En 1811, el escritor y diplomático francés Joseph de Maistre dijo: «Cada nación tiene el gobierno que se merece». Dado que la principal función de todo gobierno es legislar, esto es, idear y promulgar leyes, esta afirmación implica que cada nación tiene también las leyes que se merece, y si bien esta doctrina puede ser considerada, en el mejor de los casos, como una media verdad cuando los gobiernos han sido impuestos por la fuerza, sí parece convincente cuando han sido formados con el consentimiento popular. Si la ley más importante en la legislación de Estados Unidos es la ley del impuesto sobre la renta, cabría deducir que sus habitantes tienen el impuesto sobre la renta que se merecen. Gran parte del inmenso debate que se ha llevado a cabo en torno a esta ley durante los últimos años se ha centrado en sus violaciones directas, entre ellas el incremento deliberado de cuentas de gastos empresariales fiscalmente deducibles; la no declaración de rentas imponibles —que según las estimaciones realizadas asciende a cerca de 25.000 millones de dólares anuales—; y la corrupción en las filas del Servicio de Impuestos Internos, que en opinión de las autoridades es bastante común, al menos en las grandes ciudades. Por supuesto, este tipo de delitos son un reflejo de determinadas debilidades intemporales y universales del ser humano, pero la ley en sí misma posee ciertas características estrechamente relacionadas con un tiempo y un lugar concretos, y si De Maistre estaba en lo cierto, ésta

debería reflejar las idiosincrasias nacionales, es decir, que la ley del impuesto sobre la renta debería ser una especie de espejo de la población. ¿Qué aspecto tiene este reflejo?

Recordemos que la legislación básica que actualmente regula el impuesto sobre la renta de Estados Unidos se recoge en el Código de Impuestos Internos de 1954, ampliado por innumerables añadidos propuestos por el IRS, interpretado por innumerables sentencias judiciales, y enmendado por varias leyes del Congreso, entre ellas la Ley de Impuestos de 1964, que supuso la mayor reducción fiscal de la historia del país. El código, un documento más largo que *Guerra y paz*, está redactado —tal vez inevitablemente— con ese estilo jurídico que aturde la mente e intimida al espíritu; por ejemplo, una frase bastante típica, en la que se define la palabra *empleo*, comienza al final de la página 564, incluye más de mil palabras, diecinueve puntos y coma, cuarenta y dos paréntesis simples, tres paréntesis entre paréntesis, e incluso un inexplicable punto y seguido, y llega casi sin aliento a su punto final al principio de la página 567. Es necesario llegar a la parte del código que trata de los impuestos de exportación e importación (que están dentro de su competencia, junto con los impuestos estatales y varios otros impuestos federales) para encontrar frases comprensibles y curiosas como la siguiente: «Toda persona física o jurídica que exporte margarina deberá marcar cada bote, barra o recipiente en general con la palabra "Margarina" en letras romanas simples de un tamaño mínimo de un centímetro cuadrado cada una». Aun así, hay que decir que en la página 2 del código se puede encontrar una cláusula, que no una frase, que no podría ser más clara y directa. En ella se presentan en orden ascendente los tipos impositivos aplicables a cada grupo de renta: 20 por ciento para rentas inferiores a 2.000 dólares anuales; 22 por ciento para rentas de entre 2.000 y 4.000 dólares; y así sucesivamente hasta alcanzar el tipo más alto del 91 por ciento para rentas superiores a los 200.000 dólares al año. (Como hemos visto, en 1964 se redujo el tipo máximo hasta el 70 por ciento.) Así pues, el código lleva a cabo nada más empezar una declaración de principios, y a juzgar por la tabla de tipos

progresivos es implacablemente igualitario, pues grava relativamente poco a los pobres, moderadamente a los desahogados, y a los ricos a un nivel tan elevado que casi podría llamarse confiscación.

No obstante lo dicho, y recalcando una vez más un tema de sobra conocido, el código no está a la altura de sus propios principios, y para encontrar pruebas de ello no hace falta buscar muy lejos, basta con mirar algunos de los recientes informes sobre el impuesto sobre la renta —un conjunto de volúmenes titulados *Estadísticas de rentas*—, publicados anualmente por el IRS. En 1960, los individuos con ingresos brutos situados entre 4.000 y 5.000 dólares anuales, una vez aplicadas todas las deducciones y exenciones personales a que tienen derecho, y acogerse a la estipulación que permite que matrimonios y cabezas de familia tributen a tipos impositivos generalmente más bajos que los de personas solteras, acabaron pagando, en promedio, en torno a la décima parte de sus bases imponibles, mientras que los situados en la horquilla de 10.000-15.000 dólares pagaron la séptima parte, los de 25.000-50.000 dólares algo menos de la cuarta parte, y los de 50.000-100.000 dólares aproximadamente la tercera parte. Hasta aquí se percibe una clara progresión según capacidad de pago, tal y como establece la tabla de tipos, pero al llegar a los niveles más altos esta progresión se interrumpe bruscamente, pese a que es en ellos precisamente donde debería ser más pronunciada. También en 1960, los grupos de 150.000-200.000, 200.000-500.000, 500.000-1.000.000 y más de 1.000.000 de dólares pagaron de media menos del 50 por ciento de sus rentas declarables, y si además se tiene en cuenta que, cuanto más rico es un contribuyente, mayor es la probabilidad de que ni siquiera tenga que declarar una enorme proporción de sus ingresos —por ejemplo, los rendimientos de bonos bursátiles, y la mitad de todas las ganancias de capital a largo plazo—, resulta obvio que en lo más alto de la escala de rentas los tipos impositivos reales se reducen en vez de aumentar. Las *Estadísticas de rentas* de 1961, que analizan cifras de pagos por grupo impositivo, confirman este patrón de comportamiento y muestran, por ejemplo, que aunque 7.487 contribuyentes declararon ingresos brutos iguales o superiores a 200.000 dólares anuales, menos de 500 calcularon bases imponibles que les situaron en el escalón más alto del 91 por ciento. Durante todo el tiempo que estuvo en vigor, el tipo

impositivo del 91 por ciento funcionó como una especie de tranquilizante público, ya que hacía que todos los contribuyentes de los niveles inferiores se sintiesen afortunados de no ser ricos y por tanto no importunasen demasiado a las clases altas. Y para más escarnio, las personas con más ingresos pueden conseguir pagar menos impuestos que nadie, esto es, que personas con rentas superiores al millón de dólares o más pueden encontrar estrategias perfectamente legales para no pagar un solo centavo de impuestos. Según las *Estadísticas de rentas*, en 1960, 11 de los 306 contribuyentes con tales ingresos lo consiguieron, y en 1961 fueron 17 de entre 398. Como se puede apreciar, el impuesto progresivo sobre la renta no es progresivo en absoluto.

La explicación de esta disparidad entre teoría y realidad, tan descomunal que mucha gente acusa al código de flagrante hipocresía, se encuentra en las detalladas excepciones a los tipos básicos que se ocultan en sus profundidades, excepciones habitualmente llamadas disposiciones de interés especial, o, más claramente, trampas legales. (La expresión «trampa legal», tal y como todos los contribuyentes justos del mundo están seguramente dispuestos a reconocer, es una denominación un tanto subjetiva, ya que lo que para un contribuyente constituye en un momento dado una trampa para otro supone la salvación, e incluso puede suponer la salvación para el primero en otro momento.) En la ley del impuesto sobre la renta original de 1913, estos resquicios legales brillaban por su ausencia. Cómo llegaron a hacerse un hueco en la ley y por qué siguen en ella hoy en día son cuestiones políticas y tal vez metafísicas, pero su funcionamiento actual es relativamente simple y su estudio es bastante esclarecedor. Con diferencia, el método más sencillo para eludir el impuesto sobre la renta —al menos para aquellos que tienen una gran cantidad de capital a su disposición— es invertir en bonos del Estado, de municipios, de autoridades portuarias y de carreteras de peaje, ya que los rendimientos de todos estos bonos están siempre exentos de impuestos. Dado que durante los últimos años los rendimientos de estos bonos oscilaron entre el 3 y el 5 por ciento, todo aquel que invierta 10 millones de dólares en ellos puede obtener entre 300.000 y 500.000 dólares al año totalmente libres de impuestos sin el más mínimo problema para sí mismo o para su abogado. Si hubiese cometido la torpeza de dedicar el dinero a inversiones ordinarias con rendimientos del 5 por ciento, debería tributar

por esos 500.000 dólares, y a los tipos de 1964, asumiendo que fuese soltero, no tuviese ningún otro ingreso y no se acogiese a ninguno de los demás resquicios legales, tendría que pagar casi 367.000 dólares en impuestos. La exención de los rendimientos provenientes de los bonos estatales y municipales ha formado parte de la ley del impuesto sobre la renta de Estados Unidos desde sus comienzos; originalmente se defendía apelando a la Constitución, y actualmente alegando que los estados y localidades necesitan el dinero. La mayoría de los secretarios del Departamento del Tesoro han desaprobado esta exención, pero hasta ahora ninguno de ellos ha sido capaz de lograr su revocación.

Sin duda, la disposición de interés especial más importante del código es la que atañe a las ganancias de capital, pues tal y como señaló el Comité Económico del Congreso en un informe publicado en 1961: «El tratamiento de las ganancias de capital se ha convertido en uno de los resquicios legales más asombrosos de la estructura impositiva federal». En esencia, lo que dice esta disposición es que si un contribuyente realiza una inversión de capital (en inmuebles, empresas, acciones, etc.), la mantiene durante un mínimo de seis meses y luego la liquida con beneficio, tiene derecho a tributar por tal beneficio a un tipo mucho menor que el aplicable a los ingresos ordinarios; concretamente, a la mitad del tipo que le correspondería por nivel de renta o al 25 por ciento, el que sea menor. La implicación de esta posibilidad legal es obvia: todo aquel cuyos ingresos ordinarios le situarían en un tipo impositivo muy alto debería encontrar la forma de convertir el mayor porcentaje posible de esos ingresos en ganancias de capital. Por tanto, el juego de encontrar maneras de convertir ingresos ordinarios en ganancias de capital ha sido uno de los más populares de las últimas décadas, y además se trata de un juego que se gana sin demasiado esfuerzo. Un día de mediados de los sesenta, el presentador David Susskind reunió en su programa a seis multimillonarios y entre otras cosas les preguntó si alguno de ellos consideraba el impuesto sobre la renta un obstáculo en el camino a la riqueza en Estados Unidos. Se produjo un largo silencio, casi como si la noción de impuesto sobre la renta fuese algo totalmente nuevo para los presentes, y entonces uno de ellos, con el tono típico de alguien que le explicase algo a un niño pequeño, mencionó

la disposición de las ganancias de capital y dijo que no consideraba que los impuestos fuesen un problema serio; el tema de los altos impuestos no volvió a surgir durante el resto de la noche.

Aunque la disposición sobre las ganancias de capital se parece a las exenciones sobre los rendimientos de ciertos bonos en que las ventajas que ofrece benefician ante todo a los más ricos, también se diferencia en otros aspectos. Entre otras cosas, es de lejos el más acomodaticio de los dos resquicios legales; de hecho, es como una especie de resquicio legal madre capaz de engendrar otros resquicios legales. Por ejemplo, se podría pensar que un contribuyente debería disponer de capital para poder obtener ganancias de capital, pero en 1950 se ideó la manera —y se acabó convirtiendo en ley— de poder ganar con el capital antes de tenerlo: las opciones de compra futura sobre acciones, conocidas como *stock options*. Según sus términos, una empresa puede ofrecer a sus ejecutivos el derecho a comprar las acciones de la firma en el momento que deseen dentro de un período determinado —por ejemplo, cinco años— a un precio igual o similar al de mercado abierto en el momento de recibir su opción; si un tiempo después los precios de las acciones se disparan, como de hecho ha sucedido a menudo, entonces los ejecutivos pueden hacer efectivas sus opciones comprando al precio antiguo más bajo, y tras esperar un tiempo prudencial (para no llamar la atención) pueden volver a venderlas en el mercado al precio mucho más alto, obteniendo unos pingües beneficios que luego tributarán al tipo reducido de las ganancias de capital. Desde el punto de vista del ejecutivo, el principal atractivo de esta práctica es que una vez que los precios de las acciones han aumentado significativamente su valor, su opción se convierte en un valioso activo que le sirve de aval para pedir un préstamo que le permite hacerla efectiva; y posteriormente, una vez compradas las acciones y vendidas de nuevo, está en condiciones de saldar su deuda y quedarse con el resto en forma de ganancias de capital obtenidas sin invertir ningún capital propio. Y desde el punto de vista de la empresa, el principal atractivo de esta práctica es que puede ofrecer a sus ejecutivos parte de su remuneración con un dinero que tributa a tipos relativamente bajos. Por supuesto, todo el proceso puede quedar en agua de borrajas si el valor de las acciones de la empresa disminuye, lo que también puede pasar, o

simplemente si se mantiene al mismo nivel, pero incluso en este caso los ejecutivos pueden participar de manera gratuita en la lotería del mercado bursátil, con la posibilidad de ganar mucho dinero sin arriesgar prácticamente nada. La ley fiscal no ofrece tantas ventajas a ningún otro grupo de contribuyentes.

Al favorecer claramente las ganancias de capital sobre los ingresos ordinarios, el código parece estar defendiendo abiertamente dos ideas bastante discutibles: por un lado, que los ingresos obtenidos sin esfuerzo están por encima de los obtenidos con esfuerzo; y, por otro, que las personas que tienen dinero para invertir están por encima de las que no lo tienen. Prácticamente nadie sostiene que el trato de favor a las ganancias de capital es algo justo y equitativo; por el contrario, la mayoría se muestra de acuerdo con Hellerstein, que escribió: «Desde un punto de vista social, lo justo sería imponer una tributación más elevada a los beneficios fruto de la apreciación del valor de una propiedad que a los beneficios fruto del trabajo personal». Por tanto, la existencia de este trato de favor se basa en otras razones. Para empezar, existe una importante teoría económica que defiende que las ganancias de capital deberían estar totalmente exoneradas de tributar en el impuesto sobre la renta, argumentando que mientras que los salarios y los dividendos e intereses de las inversiones son los frutos del árbol del capital, y por tanto rentas imponibles, las ganancias de capital representan el crecimiento del propio árbol, y por tanto en realidad no se trata de rentas. Esta distinción ha formado parte de las leyes fiscales de muchos países, entre ellos el Reino Unido, donde hasta 1964 las ganancias de capital no tributaban en absoluto. Otro argumento —puramente pragmático— sostiene que la disposición sobre las ganancias de capital es necesaria para incentivar a los inversores a asumir riesgos con su capital. (De manera similar, los partidarios de las *stock options* afirman que las empresas se ven obligadas a utilizarlas para atraer y retener a los mejores ejecutivos.) Por último, casi todas las autoridades fiscales se muestran de acuerdo en que lograr que las ganancias de capital tributasen exactamente al mismo nivel que el resto de las rentas ordinarias, tal y como defienden la mayoría de los reformistas, conllevaría unas formidables dificultades técnicas.

Algunas subcategorías de ricos y de trabajadores muy bien pagados pueden aprovecharse de otras vías de escape disponibles, como por ejemplo planes de pensiones corporativos, que igual que las *stock options* ayudan a solucionar los problemas fiscales de los ejecutivos; fundaciones exentas de impuestos, supuestamente creadas con fines caritativos y educativos, de las cuales más de 15.000 contribuyen a reducir la carga fiscal de sus benefactores, aunque las actividades de caridad y educación de muchas de ellas sean poco menos que invisibles; y las *personal holding companies** sujetas a estrictas regulaciones, que permiten a contribuyentes con ingresos muy elevados, como escritores o actores, tributar muy poco por las cantidades invertidas en la sociedad. Sin embargo, de entre todo el surtido de resquicios y trampas legales existentes en el código, es muy probable que el más detestado sea la provisión por el porcentaje de agotamiento del petróleo. En el código, el término *agotamiento* se utiliza para referirse a la progresiva disminución de las reservas de un recurso natural irreemplazable, pero en la práctica, tal y como es utilizado en la declaración de la renta en la industria petrolera, resulta ser una forma milagrosamente glorificada de lo que normalmente se denomina depreciación o amortización. En cualquier otra rama de la industria sólo se pueden deducir fiscalmente las amortizaciones periódicas de cada máquina hasta el momento en el que la suma de amortizaciones sea igual al coste original de la máquina —es decir, hasta que su valor residual sea teóricamente cero—, mientras que un inversor individual o empresarial del petróleo puede, por razones que escapan a toda explicación lógica, reclamar su deducción por agotamiento indefinidamente, incluso aunque el coste original de una prospección ya se haya recuperado con creces. La provisión por agotamiento supone que un inversor en petróleo puede reducir el 27,5 por ciento anual en el tipo aplicable a un máximo de la mitad de sus ingresos netos (existen otras reducciones más pequeñas para otros recursos naturales, como el 23 por ciento para el uranio, el 10 por ciento para el carbón y el 5 por ciento para las valvas de ostras y almejas), y la repercusión que esto produce sobre la base imponible de los inversores petroleros, especialmente si se combina con otras estrategias de elusión fiscal, es verdaderamente increíble; por ejemplo, durante un período de cinco años un inversor obtuvo unos ingresos de 14,3 millones de dólares, por los cuales

pagó unos impuestos de 80.000 dólares, es decir, menos del 0,6 por ciento. No es sorprendente, por tanto, que la provisión por el porcentaje de agotamiento sea blanco de las más feroces críticas, pero tampoco lo es que sus partidarios la defiendan con la ferocidad de un tigre. De hecho, tal suele ser su ferocidad que ni siquiera el presidente Kennedy, en las propuestas de revisión fiscal de 1961 y 1963, que en su conjunto están consideradas como el programa de reforma fiscal más ambicioso de un presidente de Estados Unidos, se atrevió siquiera a sugerir su revocación. El argumento defensor habitual es que la provisión es necesaria para compensar a la industria del petróleo por los riesgos inherentes a las prospecciones, garantizando así una oferta suficiente para el consumo nacional, pero mucha gente piensa que tal argumento se traduce en algo así como: «La provisión por agotamiento es un subsidio federal encubierto a la industria petrolera que es necesario y deseable», y desde luego la concesión de subsidios encubiertos no es una tarea que pueda considerarse competencia de un impuesto sobre la renta.

La Ley de Impuestos de 1964 no hizo prácticamente nada para eliminar los resquicios legales, pero sí consiguió hacerlos menos útiles, pues la drástica reducción de los tipos impositivos básicos más elevados probablemente ha tenido como consecuencia que algunos de los contribuyentes de los niveles superiores dejasen de tomarse la molestia de llevar a cabo las prácticas de elusión fiscal menos eficientes y menos efectivas. Dado que la nueva ley reduce la disparidad existente entre las promesas del código y su desempeño real, puede decirse que en cierto modo constituye una reforma inesperada. (La única manera de eliminar por completo *toda* la elusión fiscal asociada al impuesto sobre la renta sería eliminar el propio impuesto sobre la renta.) Sin embargo, con independencia de las trampas y argucias presentes en el código —afortunadamente más limitadas desde 1964—, hay que señalar que también existen ciertas características muy claras y perturbadoras que no han sido modificadas y que serán particularmente difíciles de modificar en el futuro. Algunas de ellas atañen a los métodos empleados para autorizar o denegar deducciones por gastos de viajes y entretenimiento (de sus clientes) a profesionales independientes o a asalariados cuyas empresas no cubren estos gastos, deducciones que muy recientemente se han estimado entre 5.000 y 10.000

millones de dólares anuales, con la consiguiente reducción de los ingresos federales por impuestos de entre 1.000 y 2.000 millones. El problema de los viajes y el entretenimiento (o problema del T&E, por sus iniciales en inglés) existe desde hace mucho tiempo, y ha resistido testarudamente numerosos intentos para resolverlo. Uno de los momentos más cruciales en la historia del T&E tuvo lugar en 1930, cuando los tribunales dictaminaron que el actor y cantautor George M. Cohan —y desde ese momento cualquier otra persona— tenía derecho a deducir de sus ingresos sus gastos profesionales, utilizando para ello una estimación razonable aunque no pudiera aportar ninguna prueba fidedigna de haber pagado la suma alegada, ni siquiera una contabilidad más o menos detallada. La regla Cohan, como pasó a conocerse desde entonces, estuvo en vigor durante más de tres décadas, invocada cada primavera por miles de empresarios en una práctica tan estricta e invariable como el posicionamiento en dirección hacia La Meca en los rezos de los musulmanes. Durante esas décadas, las deducciones empresariales estimadas crecieron como una enredadera extremadamente invasora conforme los estimadores se fueron volviendo cada vez más audaces, con el resultado de que la regla Cohan y otros aspectos más o menos flexibles de la regulación del T&E se convirtieron en el blanco de numerosas críticas reformistas. En 1951 y 1959 hubo dos proposiciones de ley que hubiesen eliminado la regla Cohen, pero fueron rechazadas en votación —en uno de los casos, tras una gran protesta en contra que afirmaba que la reforma propuesta hubiese acabado con el Derby de Kentucky—, y en 1961 el presidente Kennedy propuso una nueva legislación que no sólo hubiese eliminado la regla Cohan, sino que, al reducir entre 4 y 7 dólares diarios el importe que un profesional podía deducirse por comida y bebida, hubiese supuesto el fin de la era de la deducibilidad en Estados Unidos. Sin duda, un cambio social trascendental pero que finalmente no tuvo lugar, pues de manera instantánea se escucharon fuertes y prolongados lamentos de angustia procedentes de empresarios, hoteles, restaurantes y clubes nocturnos, y pronto las propuestas de Kennedy fueron abandonadas. Pese a ello, a través de una serie de enmiendas al código aprobadas por el Congreso en 1962 y puestas en vigor por un conjunto de regulaciones promulgadas un año después por el Servicio de Impuestos Internos, se acabó logrando la derogación de la regla Cohan, y se estipuló

que, salvo algunas excepciones muy concretas, a partir de aquel momento todas las deducciones empresariales, por pequeñas que fuesen, debían ser respaldadas por registros contables oficiales, cuando no directamente por recibos y facturas.

Sin embargo, incluso un rápido vistazo a la nueva ley es suficiente para percibir que las nuevas y reformadas normas de T&E no son precisamente ideales, y que en realidad están cuajadas de disparates y filisteísmo. Por poner un único ejemplo, para que un viaje sea deducible debe realizarse exclusivamente por motivos laborales y no por placer, y debe llevar al contribuyente «lejos de su lugar de residencia», es decir, que no se trate de un desplazamiento breve hacia o desde un puesto de trabajo en la misma localidad o alrededores. Ahora bien, la estipulación de «lejos de su residencia» suscita la cuestión de que no siempre está claro dónde está la residencia del declarante, y conduce al concepto de «residencia fiscal» aquel lugar del que uno debe alejarse para poder obtener deducciones por viajes; la residencia fiscal de un empresario, independientemente de cuántas casas en el campo, cabañas de caza o sucursales tenga, es un área general —esto es, no sólo el edificio concreto— de su lugar principal de empleo. El resultado de esto es que pueden darse casos como el de un matrimonio en el que cada miembro de la pareja debe desplazarse por trabajo a localidades distintas, y que por tanto tengan dos residencias fiscales diferentes. Afortunadamente, el código de 1954 continúa reconociendo su unión a la hora de concederles las mismas ventajas fiscales que al resto de los matrimonios. Aunque siempre han existido matrimonios de conveniencia a efectos fiscales, los divorcios de conveniencia a los mismos efectos aún son cosa del futuro.

En cuanto al ocio y entretenimiento, ahora que ya no existe la trascendental regla Cohan, los redactores de las regulaciones del IRS se ven obligados a realizar distinciones de una sutileza casi teológica, y el resultado de estas distinciones es que se tiende a incentivar el hábito de hablar de negocios a todas horas del día y de la noche, y con cualquier persona (algo que según muchos ya era algo común, en cualquier caso). Por ejemplo, las deducciones por el entretenimiento de socios comerciales en clubes nocturnos, teatros o conciertos únicamente se conceden si se mantiene «una verdadera negociación profesional» antes, durante, o después del espectáculo.

(No resulta agradable imaginar lo que sucedería si muchos empresarios decidieran negociar posibles contratos en plena representación de una obra de teatro o de una ópera.) Por otra parte, un empresario que se esfuerza por agasajar a otro en un «entorno tranquilo», como un restaurante, puede reclamar una deducción incluso aunque no se produzca ninguna negociación comercial, siempre que el encuentro tenga la finalidad de establecer buenas relaciones profesionales. En líneas generales, cuanto más ruidoso sea el entorno, mayor es la negociación que debe producirse; las regulaciones incluyen específicamente las fiestas en esta categoría, y, por tanto, requieren una gran cantidad de negociaciones antes, durante o tras ellas, aunque una comida servida a un socio comercial en la propia casa del anfitrión puede ser deducible sin que se mencione una sola palabra sobre negocios. Sin embargo, en este último caso, tal y como advierte el J. K. Lasser Tax Institute en su popular publicación *Your Income Tax* («Su impuesto sobre la renta»), es preciso estar siempre «dispuesto a demostrar que el motivo […] fue comercial y no social». En otras palabras, para curarse en salud es necesario hablar siempre de negocios. Hellerstein escribe: «Por tanto, los asesores fiscales aconsejan siempre a sus clientes que nunca dejen de hablar de negocios, y también que adviertan a sus esposas de que no se quejen de que la conversación es aburrida si desean continuar con el estilo de vida acostumbrado».

Las regulaciones posteriores a 1963 desaconsejan el entretenimiento a gran escala, pero tal y como señala el librito de Lasser, tal vez con excesivo júbilo: «El Congreso no incluyó en la ley una cláusula específica que excluyese categóricamente el entretenimiento generoso y extravagante». Lo que sí decretaba, por ejemplo, era que un empresario puede deducir los gastos de funcionamiento y amortización de una «instalación de entretenimiento» —un yate, una cabaña de caza, una piscina, una pista de bolos, un avión, etc.— siempre que al menos la mitad del uso que se hace de ellos sea para negocios o temas profesionales. En un folleto titulado «Cuentas de gastos de 1963», una de las múltiples publicaciones de asesoría fiscal editadas periódicamente por Commerce Clearing House, Inc., esta regla se explicaba por medio del siguiente ejemplo:

> Un yate se dedica […] principalmente para el entretenimiento de clientes. El 25 por ciento del tiempo se usa para relax propio. […] Dado que el 75 por ciento del tiempo se utiliza para fines profesionales, se considera que su función principal es la promoción de los negocios del contribuyente, y por tanto el 75 por ciento de los gastos de su mantenimiento […] son gastos de entretenimiento deducibles. Si el yate se utilizase únicamente el 40 por ciento del tiempo para asuntos profesionales, no se tendría derecho a deducción alguna.

La normativa no especifica el método que debe emplear el dueño del yate para calcular el tiempo de ocio y el tiempo de trabajo. Presumiblemente, cuando el yate está en dique seco o está en el agua sólo con la tripulación a bordo, se considera que no es ni trabajo ni placer, aunque puede considerarse que el propietario obtiene placer únicamente con ver cómo se balancea con las olas mientras está anclado. El tiempo que hay que contabilizar, por tanto, sería aquel en el que el propietario se encuentra a bordo con invitados, y tal vez el método más eficaz de cumplir la ley fuese instalar dos cronómetros, uno a babor y otro a estribor, de manera que uno cronometrase el tiempo transcurrido durante un crucero de negocios y el otro el transcurrido durante un crucero de placer. Es posible que un viento favorable acelere un viaje de placer y se llegue a puerto con una hora de adelanto, pero también puede darse el caso de que otro viento en contra retrase el último tramo de un viaje de trabajo, con el resultado de que el tiempo dedicado a los negocios rebase por muy poco el límite crucial del 50 por ciento. Sin duda, el capitán rogará al cielo que se levanten tales vientos, ya que la deducibilidad de su yate podría muy bien duplicar sus rentas netas anuales. En pocas palabras, la ley es una estupidez.

Algunos expertos opinan que el cambio habido en las regulaciones del T&E suponen una mejora para la sociedad estadounidense, ya que muchos contribuyentes que previamente podían sentir la tentación de maquillar un poco sus cuentas, gracias a disposiciones como la regla Cohan, ya no tienen ni las ganas ni el valor para llevar a cabo actividades fraudulentas. El problema es que lo que se ha ganado en cumplimiento puede haberse perdido en una cierta degradación de la vida nacional. En muy pocas ocasiones una ley fiscal ha incentivado con tanta energía la comercialización de las relaciones sociales, ni ha penalizado tan claramente el espíritu *amateur* que,

tal y como señala Richard Hofstadter en su libro *Antiintelectualismo en la vida norteamericana*, caracterizaba a los fundadores de la república. Tal vez el peligro más grande de todos es que, al reclamar deducciones por actividades que son técnicamente negocios pero en realidad son actividades sociales —esto es, al seguir la ley al pie de la letra—, una persona puede degradar su vida a sus propios ojos. Se podría argumentar que si los fundadores viviesen hoy en día se negarían desdeñosamente a mezclar lo social con lo comercial, lo *amateur* con lo profesional, y no se rebajarían a solicitar más que los gastos más inequívocamente relacionados con el trabajo. Sin embargo, con la ley actual, la cuestión sería más bien si podrían permitirse tan altivamente tal exceso de impuestos, o si deberían siquiera plantearse la elección.

En ocasiones se ha dicho que el código discrimina el trabajo intelectual, arguyendo que si bien se puede incluir la depreciación de toda clase de propiedades físicas amortizables y el agotamiento de los recursos naturales como gastos deducibles, no se permiten tales deducciones en el caso de la reducción de las capacidades mentales o imaginativas de los artistas creativos e inventores, aunque a veces tales efectos resultan obvios en los trabajos realizados al final de sus carreras profesionales. (Incluso se ha roto una lanza a favor de los atletas profesionales, supuestamente discriminados porque el código no contempla el deterioro de sus cuerpos con la edad.) Organizaciones como la Authors League of America han afirmado, además, que el código es injusto con los autores y otros artistas, porque la naturaleza de su trabajo y de su actividad económica hace que sus rentas puedan fluctuar considerablemente de un año a otro, de forma que los años buenos tributan excesivamente y ello no les permite ahorrar lo suficiente como para poder sobrevivir durante los años malos. Una cláusula de la ley de 1964 pretendía resolver este problema ofreciendo a los artistas creativos, inventores y otros receptores de elevados ingresos esporádicos la posibilidad de acogerse a una fórmula de tributación que permitiese promediar los ingresos de cuatro años, con el fin de aliviar el golpe fiscal de un año particularmente bueno.

No obstante, si realmente es cierto que el código *es* antiintelectual, lo es de forma totalmente involuntaria, y desde luego no lo es siempre. Al ofrecer exenciones fiscales a las fundaciones sin ánimo de lucro facilita la concesión de millones de dólares al año —que de otro modo acabarían inactivos en las arcas del gobierno— para cubrir los gastos de desplazamiento y manutención de académicos itinerantes mientras llevan a cabo toda clase de proyectos de investigación. Y al crear nuevas disposiciones especiales en relación con la donación gratuita de propiedades de gran valor, se ha logrado, voluntaria o involuntariamente, no sólo elevar los honorarios recibidos por pintores y escultores por su trabajo, sino también transferir miles de obras de arte desde colecciones privadas hacia museos públicos. Actualmente, la mecánica de este proceso es tan conocida que basta con esbozarla: un coleccionista que dona una obra de arte a un museo puede deducir de la base imponible de su impuesto sobre la renta el valor estimado de la obra en el momento de la donación, y no está obligado a pagar impuestos por las ganancias de capital fruto del incremento del valor de la obra desde el momento en que la adquirió; si este incremento de valor ha sido muy grande y el tipo aplicable al coleccionista es muy elevado, es muy posible que éste salga ganando con la operación. Además de enterrar a algunos museos en tal avalancha de tesoros que sus especialistas tienen que esforzarse por no quedar sepultados, estas disposiciones han hecho mucho por recuperar una encantadora figura de un pasado sin impuestos, la del rico diletante. Durante los últimos años se han sucedido las modas de coleccionar diferentes cosas entre algunas personas con muchos recursos económicos: primero de pintura postimpresionista, después de jade chino, más tarde de pintores estadounidenses modernos, etc. Al final de cada moda, casi todos estos coleccionistas han donado la totalidad de sus colecciones, y cuando se calculan los impuestos que habrían tenido que pagar de haberlas conservado, en muchas ocasiones se descubre que la aventura no les ha costado prácticamente nada.

El escaso coste fiscal de las donaciones benéficas realizadas por contribuyentes de altos ingresos, sean en forma de obras de arte, de otras propiedades o simplemente de dinero, es uno de los resultados más extraños del código. De entre los aproximadamente 5.000 millones de dólares incluidos cada año como donaciones deducibles en las declaraciones del

impuesto sobre la renta, con mucho el porcentaje más alto procede de activos de toda clase de gran valor y que son propiedad de personas con ingresos muy elevados. Las razones pueden resumirse en un simple ejemplo: un contribuyente con un tipo impositivo del 20 por ciento que dona 1.000 dólares en efectivo incurre en un coste neto de 800 dólares, mientras que el coste neto de una donación en efectivo por el mismo valor de otro contribuyente cuyo tipo sea del 60 por ciento es de 400 dólares; y si además este último realiza su donación de 1.000 dólares en acciones que en su momento le costaron sólo 200 dólares, entonces el coste es de sólo esos 200 dólares. El entusiasmo mostrado por el código a la hora de incentivar las donaciones benéficas a gran escala es el responsable de la mayoría de los casos de contribuyentes con ingresos de más de 1 millón de dólares que acaban pagando muy pocos impuestos, o incluso ninguno. Según una de las disposiciones más peculiares, todo aquel en cuya declaración del impuesto sobre la renta, durante ocho de los últimos diez años, las donaciones hayan alcanzado o superado el 90 por ciento de la base imponible tiene derecho a recibir como recompensa la eliminación de las restricciones habituales en contribuciones deducibles y librarse completamente de pagar impuesto alguno durante un año fiscal.

Así pues, las cláusulas del código a menudo permiten que la elusión y la manipulación fiscal puedan enmascararse como una actividad benéfica, lo que justifica las críticas que acusan al código de ser moralmente confuso, discutible, o algo peor. Además, estas disposiciones contribuyen a una confusión más general, y así, por ejemplo, la publicidad de muchas obras benéficas durante los últimos años ha tendido a resaltar de manera algo incómoda sus dos principales atractivos: por un lado, la satisfacción psicológica de las buenas obras desinteresadas, y, por otro, las ventajas fiscales para el donante. Un ejemplo muy claro e instructivo lo podemos encontrar en un folleto admirablemente riguroso de la Universidad de Princeton titulado «Incremento del ahorro fiscal. […] Un enfoque constructivo», sobre cómo manejar los fondos de capital. (Un folleto muy similar, por no decir casi idéntico, a los utilizados en Harvard, Yale y muchas otras universidades e instituciones.) «Las responsabilidades del liderazgo son muy grandes, especialmente en una época en la que los estadistas, científicos

y economistas deben tomar ciertas decisiones que casi con toda seguridad afectarán a muchas generaciones futuras de la humanidad —afirma alto y claro el prólogo del panfleto—. El principal objetivo de este folleto es alentar a todos los potenciales donantes a que piensen más seriamente en la forma en la que realizan todas sus donaciones. […] Existen numerosos métodos para llevar a cabo sustanciosas aportaciones a un coste relativamente reducido para el donante.» Las oportunidades expuestas a lo largo de las páginas subsiguientes incluyen métodos de ahorro de impuestos mediante donaciones de activos financieros muy apreciados, propiedades industriales, arrendamientos, regalías, joyería, antigüedades, *stock options*, residencias, seguros de vida y otros productos, así como mediante el uso de fideicomisos financieros («El fideicomiso financiero posee una gran versatilidad»). En un momento dado, incluso se plantea la posibilidad de que, en lugar de donarlo, el propietario de algún activo financiero pueda optar por *venderlo* a Princeton a cambio de dinero en efectivo, al precio pagado originalmente por él. Para los no iniciados, esto puede parecer una simple transacción comercial, pero, como muy bien señala el folleto, a ojos del código la diferencia existente entre el valor de mercado actual del activo financiero y el precio original de compra equivale a una obra de caridad, y como tal es totalmente deducible. «Aunque hemos hecho mucho hincapié en la gran importancia de una cuidadosa planificación fiscal —concluye el último párrafo—, confiamos en que de estos consejos no se extraiga la idea ni el ánimo de que las donaciones deberían supeditarse en forma alguna a cuestiones fiscales.» Por supuesto que no deberían, y en realidad tampoco hace falta supeditar nada: con el espíritu de una verdadera donación tan diestramente minimizado, o incluso eliminado, las cuestiones fiscales son realmente lo único que queda.

Uno de los rasgos más marcados del código —por finalizar esta exhaustiva crítica— es su enorme complejidad, responsable de algunos de sus efectos sociales más importantes. Muchos contribuyentes se ven prácticamente obligados a buscar ayuda profesional para poder minimizar legalmente sus impuestos, y dado que la asesoría de calidad es muy escasa y muy cara, los ricos tienen otra ventaja más sobre los pobres, con la consecuencia de que el

código es aún menos democrático en sus acciones que en sus disposiciones. (Por si fuera poco, está el hecho de que las tarifas de asesoría fiscal son en sí mismas fiscalmente deducibles, lo que implica que este tipo de asesoría se puede añadir a la ya larga lista de cosas que cada vez cuestan menos a los que cada vez tienen más.) Todos los proyectos de educación gratuita y asistencia al contribuyente ofrecidos por el Servicio de Impuestos Internos, aun siendo exhaustivos y bienintencionados, no pueden ni empezar a competir con los servicios pagados de un buen experto independiente, aunque sólo sea porque el IRS, cuyo principal objetivo es recaudar impuestos, se enfrenta a un obvio conflicto de intereses a la hora de explicar a los contribuyentes cómo eludirlos. El hecho de que casi la mitad de la recaudación fiscal del impuesto sobre la renta individual de 1960 procediese de ingresos iguales o inferiores a 9.000 dólares anuales no se debe tan sólo a las disposiciones del código, sino también a que estos contribuyentes de bajos ingresos no pudieron permitirse pagar más para que se les mostrase cómo tributar menos.

El enorme ejército de profesionales que ofrecen asesoría fiscal —que en el sector se suelen llamar «consultores»— es un extraño y perturbador efecto secundario de la complejidad del código. No se conoce con seguridad el tamaño exacto de este ejército, pero existen unos cuantos indicadores que ofrecen una idea aproximada. Según un censo reciente, unas 80.000 personas, la mayoría de ellas abogados, contables y antiguos empleados del IRS, están en posesión de una licencia del Departamento del Tesoro que les permite oficialmente trabajar como consultores o asesores fiscales reconocidos por el propio IRS. Además, existe un número indeterminado de personas sin licencia, y a menudo sin cualificación, que realizan las declaraciones de otras personas a cambio de una tarifa estipulada, un servicio que cualquiera puede ofrecer legalmente. En cuanto a los abogados, los plutócratas por excelencia, cuando no los aristócratas indiscutidos, seguramente no existe casi ninguno en este país que no se ocupe de los impuestos en algún momento del año fiscal, y cada año hay más que no se ocupan de otra cosa: la división de fiscalidad del Colegio de Abogados de Estados Unidos (American Bar Association, o ABA), compuesta casi en su totalidad por abogados tipo «solo-trabajan-en-impuestos», cuenta con unos 9.000 miembros; en cualquiera de los grandes bufetes de Nueva York, uno de cada cinco

empleados dedica todo su tiempo laboral a asuntos fiscales; y el departamento financiero de la Facultad de Derecho de la Universidad de Nueva York, un inmenso criadero de abogados especializados en impuestos y fiscalidad, es más grande que la mayoría de las facultades de derecho de cualquier universidad del país. Se suele decir que el ingente volumen de neuronas dedicadas a la elusión fiscal, entre las que se encuentran las de algunos de los mejores cerebros financieros del país, es un verdadero desperdicio de un precioso recurso nacional. Y esta afirmación es confirmada alegremente por algunos de los abogados fiscales más solicitados del país, que parecen estar más que dispuestos a dos cosas: a sostener que sus capacidades mentales son efectivamente excepcionales, y a confirmar que estas capacidades están siendo derrochadas en banalidades. «Está claro que las leyes tienen sus ciclos —explicó recientemente uno de ellos—. En Estados Unidos, la moda hasta 1890 fueron las leyes sobre la propiedad, después vino un período dedicado a las leyes sobre las sociedades, y actualmente existen varias especialidades, entre las que sin duda la más importante es la de los impuestos. Estoy más que dispuesto a reconocer que mi trabajo tiene un valor social limitado. Después de todo, ¿de qué estamos hablando al referirnos a las leyes fiscales? En el mejor de los casos, únicamente de la cuestión de qué individuo o empresa debería pagar en apoyo del gobierno, y cuánto. Entonces ¿por qué me dedico a la asesoría fiscal? Primero, porque es un ejercicio intelectual fascinante; junto con las demandas, se trata con toda probabilidad de la rama legal más exigente intelectualmente que existe hoy en día. Segundo, aunque parece algo muy especializado, en realidad engloba casi todos los campos de la ley: un día puedes estar asesorando a un productor de Hollywood, al día siguiente a un especulador inmobiliario, y al otro a un ejecutivo de una gran empresa. Y tercero, es un negocio extremadamente lucrativo.»

Hipócritamente igualitario en apariencia y de forma sistemática oligárquico justo bajo la superficie, desmesuradamente complicado, discriminatorio, de manera caprichosa, engañoso en su razonamiento, pedante en su lenguaje, desalentador de la beneficencia, enemigo del diálogo, promotor del interés, despilfarrador de talento, sólida roca de apoyo para el propietario pero pesada obligación para el asalariado mal pagado, amigo

inconstante del artista y el académico... Todas estas descripciones forman parte de la imagen nacional del código, pero es hora de señalar que también tiene sus puntos positivos. Desde luego, ninguna ley de un impuesto sobre la renta puede agradar a todo el mundo, y es muy probable que ninguna, por justa y equitativa que sea, pueda satisfacer a nadie completamente. Como señala Louis Eisenstein en su libro *Las ideologías de la imposición*: «Los impuestos son un producto cambiante fruto de los sinceros esfuerzos para conseguir que sean otros quienes los paguen». Si exceptuamos las disposiciones de intereses especiales más flagrantes, el código parece ser un documento redactado con verdadera buena fe —en el peor de los casos, involuntariamente desacertado— cuyo objetivo es recaudar un volumen de dinero sin precedentes en una sociedad con una complejidad sin precedentes de la manera más justa posible, impulsar la economía nacional y promover proyectos útiles y valiosos. Cuando se administra concienzudamente y con la debida inteligencia, atención y diligencia, como se ha hecho durante los últimos años, la ley nacional del impuesto sobre la renta de Estados Unidos es muy posiblemente una de las más equitativas del mundo.

Sin embargo, promulgar una ley insatisfactoria y luego intentar compensar sus defectos mediante una buena gestión es a todas luces un procedimiento absurdo. Una posible solución sería la propuesta por algunos miembros de la derecha radical, que no es otra que derogar por completo el impuesto sobre la renta, ya que en su opinión todo impuesto sobre la renta es una medida socialista o comunista, y el gobierno federal debería simplemente dejar de gastar dinero. Incluso algunos economistas defienden su derogación, aunque como ideal teórico más que como posibilidad práctica, pues todavía no se ha encontrado un método alternativo que permita recaudar una fracción significativa de las sumas obtenidas por el impuesto sobre la renta. Una posibilidad sería implantar un impuesto sobre el valor añadido, que obligaría a los fabricantes y a los vendedores al por mayor y al por menor a tributar por la diferencia entre el valor de compra y el valor de venta de sus productos; entre las ventajas que se le atribuyen está que la carga fiscal estaría mejor repartida entre los contribuyentes y que el gobierno obtendría su recaudación con mayor rapidez. Varios países, entre ellos Francia y Alemania, tienen en vigor impuestos sobre el valor añadido, aunque como suplementos del

impuesto sobre la renta más que como sustitutos, y en Estados Unidos no da la impresión de que sea mucho más que una posibilidad remota. Otro sistema para aligerar la carga del impuesto sobre la renta sería incrementar el número de productos a la venta sometidos a impuestos indirectos, aplicando una tasa uniforme a todos ellos, creando lo que en la práctica sería un impuesto federal sobre las ventas; incrementar las tasas que pagan los usuarios de distintos servicios, como peajes en puentes públicos e instalaciones recreativas; y promulgar una ley que autorice un sistema de lotería federal, como las que existieron desde los tiempos coloniales hasta 1895, que entre otras cosas ayudaron a financiar la creación de la Universidad de Harvard, la guerra de la Independencia de Estados Unidos y la construcción de numerosas escuelas, puentes, canales y carreteras. La desventaja más obvia de todas estas opciones es que la recaudación prestaría relativamente poca atención a la capacidad de pago de cada contribuyente, y por esta y por otras razones ninguna de ellas parece tener la más mínima posibilidad de ser promulgada en un futuro próximo.

Una propuesta muy del gusto de los teóricos, aunque de casi nadie más, es el llamado impuesto sobre gastos, esto es, un impuesto aplicado al total de gastos anuales de los contribuyentes, en lugar de a su total de ingresos. Los defensores de esta clase de impuesto —partidarios acérrimos de la economía de la escasez— argumentan que tendría la virtud de la simplicidad; que tendría un efecto muy positivo sobre el ahorro; que sería más justo que el impuesto sobre la renta, ya que gravaría lo que la gente extrae de la economía, en lugar de gravar lo que introduce; y que pondría en manos del gobierno una útil herramienta de control de la equidad de la economía nacional. Sus detractores, por su parte, sostienen que en realidad no sería simple en absoluto, y que sería ridículamente fácil de eludir; que haría que los ricos se hicieran aún más ricos, y probablemente también más avaros; y, por último, que implantar una penalización sobre el gasto acabaría provocando una depresión económica. En cualquier caso, ambas partes reconocen que en la actualidad la promulgación de tal ley no es políticamente realizable en Estados Unidos. Hasta el momento en dos ocasiones se puso sobre la mesa una propuesta seria de un impuesto sobre el gasto: una en 1942 por el entonces secretario del Departamento del Tesoro estadounidense Henry

Morgenthau Jr., y otra en 1951 por un economista de Cambridge (y posteriormente asesor del Departamento del Tesoro británico) llamado Nicholas Kaldor, aunque ninguno de ellos incluyó en su propuesta la eliminación del impuesto sobre la renta; en ambos casos, la propuesta fue rechazada por unanimidad. «El impuesto sobre el gasto es algo bonito de contemplar —dijo recientemente uno de sus admiradores—. Resolvería casi todos los problemas del impuesto sobre la renta. Sin embargo, hoy por hoy no es más que un sueño.» Y así es, al menos en el mundo occidental, pues actualmente sólo hay dos países que han logrado implantarlo con éxito: India y Ceilán.

Así pues, dado que no hay ningún sustituto factible a la vista, parece ser que el impuesto sobre la renta ha llegado para quedarse, y toda esperanza de un sistema fiscal más justo y equitativo reside en la reforma del ya existente. Y puesto que uno de los principales defectos del código es su gran complejidad, parece lógico comenzar la reforma precisamente por este aspecto. Se han venido realizando esfuerzos para simplificarlo desde 1943, año en el que el secretario Morgenthau creó un comité especial para estudiar el tema, y en ocasiones se han logrado pequeños éxitos, como los dos obtenidos durante la administración Kennedy: la elaboración de instrucciones más sencillas y la creación de un método abreviado para contribuyentes con actividades poco complicadas que desean detallar sus deducciones. No obstante, es obvio que estos éxitos no han sido más que pequeñas victorias en escaramuzas aisladas, y uno de los principales obstáculos a una victoria más amplia es el hecho de que muchas de las complejidades existentes en el código fueron incluidas precisamente en aras de la justicia universal, y aparentemente no pueden ser eliminadas sin sacrificar esa justicia. La evolución de las disposiciones especiales de apoyo a la familia es un ejemplo asombrosamente claro de cómo la búsqueda de la equidad en ocasiones conduce a la complejidad. Hasta 1948, el hecho de que algunos estados contasen con leyes sobre la comunidad de bienes y otros no suponía una gran ventaja para las parejas casadas residentes en los estados del primer grupo, ya que podían tributar como si sus ingresos totales estuviesen divididos al 50 por ciento entre ambos cónyuges, aunque uno de ellos ganase mucho y el otro poco o nada. Pues bien, con el fin de corregir esta clara desigualdad, el

código federal fue modificado para extender la posibilidad de unir sus ingresos en una sola declaración a todos los matrimonios. El problema es que, aparte de la discriminación a las personas solteras sin otras personas a su cargo —algo que actualmente sigue entronizado e indisputado en el código —, esta corrección de una desigualdad condujo a la creación de otra, y la corrección de esta última a otra más; y a lo largo de esta secuencia de muñecas rusas se comenzaron a tener en cuenta los problemas especiales de personas solteras con responsabilidades familiares, después los de las mujeres trabajadoras con gastos de cuidado infantil durante sus horas de trabajo, y más tarde los de las viudas y los viudos. Y, naturalmente, cada nuevo cambio fue haciendo que el código fuese cada vez más y más complejo.

Los resquicios legales son otro tema muy diferente, ya que en su caso la complejidad no está al servicio de la equidad, sino todo lo contrario, y su persistente supervivencia constituye una sorprendente paradoja. En un sistema en el que las leyes se diseñan supuestamente por y para la gran mayoría, existe una exorbitante cantidad de disposiciones fiscales que claramente benefician a minúsculas minorías sobre todos los demás, lo que parece ir en contra de todos los derechos civiles, una especie de programa de antiantidiscriminación para la protección de los millonarios. El proceso de creación de una nueva ley fiscal —propuesta del Departamento del Tesoro o de alguna otra fuente; aprobación sucesiva como propuesta de ley por parte del Comité de Recursos del Congreso, del propio Congreso, del Comité Financiero del Senado y del propio Senado; compromiso Congreso-Senado mediante un comité conjunto; aprobación de la nueva ley por el Congreso y el Senado; y, finalmente, firma del presidente de Estados Unidos— es realmente muy complicado y tortuoso, y en cada fase la propuesta corre el riesgo de ser rechazada o archivada. Sin embargo, aunque los contribuyentes disponen de muchas oportunidades para protestar contra las cláusulas de interés especial, es más probable que la presión pública sea más a favor que en contra. En su libro sobre fiscalidad y resquicios legales titulado *The Great Treasury Raid* («El asalto al gran tesoro»), Philip M. Stern señala las diversas fuerzas que en su opinión parecen obstaculizar la creación de medidas de reforma fiscal, entre ellas la habilidad, el poder y la organización de los grupos de presión antirreforma; la dispersión y la impotencia política de las

fuerzas prorreforma; y la indiferencia general del gran público, que no suele expresar mucho entusiasmo a la hora de alentar las reformas fiscales, sea a través de cartas de petición a congresistas o por cualquier otro medio, en parte muy posiblemente porque la incomprensión del alucinante tecnicismo de todo el asunto le intimida y le reduce al silencio. En este sentido, la complejidad del código es una muralla casi inexpugnable. Por tanto, el Departamento del Tesoro de Estados Unidos, que en tanto que organismo a cargo de la recaudación de los impuestos federales tiene un interés natural en llevar a cabo reformas fiscales, a menudo se queda, junto con unos pocos legisladores prorreformas como Paul H. Douglas, de Illinois; Albert Gore, de Tennessee, y Eugene J. McCarthy, de Minnesota, en una posición aislada e indefendible.

Los más optimistas piensan que «alguna crisis» logrará por fin que los grupos más favorecidos miren más allá de sus propios intereses egoístas y que el resto del país se sobreponga a su pasividad, de forma que el impuesto sobre la renta pueda llegar a ofrecer una imagen del país más halagüeña que la actual, aunque no especifican cuándo sucederá tal cosa, si es que realmente llega a ocurrir. No obstante, lo que sí se sabe es cuáles son las líneas generales que tienen en la cabeza aquellos que más se preocupan por la reforma del impuesto: el ideal futuro se caracterizaría por un código breve y conciso, con tipos comparativamente bajos y con el mínimo número posible de excepciones; de acuerdo con estas características estructurales, este impuesto ideal sería muy similar al impuesto sobre la renta de 1913, el primero en ser promulgado en Estados Unidos durante un tiempo de paz. Así pues, si las en apariencia inalcanzables visiones actuales se llegasen a materializar algún día, el impuesto sobre la renta volvería básicamente al punto de partida.

4

Un lapso de tiempo razonable

INFILTRADOS EN TEXAS GULF SULPHUR COMPANY

La información privilegiada, sea sobre acontecimientos públicos lejanos, evoluciones empresariales inminentes o incluso sobre el estado de salud de figuras políticas, siempre ha sido algo muy valioso a ojos de los operadores financieros, tan valioso que algunos especialistas han llegado a afirmar que en las bolsas se comercia con este tipo de información tanto o más que con acciones y bonos. Con frecuencia, el valor monetario asignado por el mercado a esta información se puede medir con precisión utilizando para ello el cambio de los precios bursátiles que provoca, y se puede cambiar por dinero en efectivo con casi la misma facilidad que cualquier otro producto financiero; de hecho, dado que se puede utilizar para negociar una transacción, en realidad *es* una especie de dinero. Además, hasta hace relativamente poco tiempo, el uso de información interna para enriquecimiento propio por parte de aquellos lo bastante afortunados para poseerla apenas se consideraba como algo cuestionable o injusto. El juicioso uso del avance de la noticia de la victoria de Wellington en Waterloo por parte de Nathan Rothschild, por ejemplo, fue la base de la creación de la fortuna de la famosa familia de banqueros en Inglaterra, y ninguna comisión real o turba furiosa se alzó para protestar por ello. Y, de manera similar y casi simultánea, al otro lado del Atlántico, John Jacob Astor ganó un dineral al enterarse antes que nadie de la firma del Tratado de Gante, que ponía fin a la guerra angloestadounidense de 1812. Tras la guerra civil de Estados Unidos,

la mayoría de los inversores públicos y privados aún aceptaban dócilmente el derecho a aprovecharse de una información privilegiada, y se contentaban con las migajas que pudiesen quedar. (Daniel Drew, uno de estos inversores con acceso a datos privados, llegó incluso a denegar cruelmente este consuelo dejando caer migajas envenenadas en forma de información falsa sobre sus planes de inversión, que fue diseminando cuidadosamente en escogidos lugares públicos.) La mayor parte de las fortunas de Estados Unidos se fundaron o expandieron gracias a la información privilegiada, y resulta realmente fascinante, aunque inútil, especular hasta qué punto sería diferente el orden social y económico actual si esta práctica de entonces se hubiese prohibido de manera efectiva. Hasta el año 1910, nadie cuestionó públicamente la moralidad de que los presidentes, ejecutivos y empleados pudiesen comerciar con las acciones de su propia empresa. A comienzos de los años veinte, empezó a considerarse indignante que tales personas pudiesen participar en el juego del mercado con tantas cartas marcadas, y en 1934 el Congreso aprobó una ley dirigida a restaurar la equidad en este sentido. Dicha ley, llamada Ley del Mercado de Valores, obliga a los inversores con información privilegiada a ceder a sus empresas cualquier beneficio que puedan obtener por transacciones a corto plazo con las acciones de dichas empresas, y, según una enmienda llamada regla 10B-5, implementada en 1942, ningún inversor financiero puede emplear ninguna argucia para defraudar ni «servirse de una declaración falsa sobre un hecho material u […] omitir conscientemente un hecho material».

Aunque no prohíbe explícitamente que los miembros de una empresa compren acciones de la misma y puedan quedarse con los beneficios obtenidos siempre que conserven las acciones un mínimo de seis meses, esta ley parecía eliminar las cartas marcadas del juego del mercado, dado que omitir la declaración de hechos materiales es la esencia misma del uso de información privilegiada. Sin embargo, en la práctica, hasta hace muy poco esta regla de 1942 era como si no existiera, y únicamente era invocada por la Comisión del Mercado de Valores (en inglés, la SEC), el organismo creado por la ley para velar por su cumplimiento, en casos tan flagrantes que probablemente entrarían de todas formas en el ámbito de la competencia de la justicia ordinaria. Y, según parece, había razones para esta laxitud. Para

empezar, se ha argumentado hasta la saciedad que el privilegio de aprovecharse de los secretos empresariales es un incentivo necesario para lograr que los ejecutivos se esfuercen al máximo en su trabajo, y algunas autoridades financieras sostienen sin alterarse que, por muy ofensiva que pueda resultar al espíritu del juego limpio, la presencia de inversores con información privilegiada en el mercado es esencial a la hora de conseguir un flujo comercial regular y ordenado. Además, es sabido que, aunque no formen parte de ninguna empresa, la mayoría de los inversores acaba teniendo y ocultando en algún momento información privilegiada de un tipo u otro, o al menos eso creen y desean, y por tanto la aplicación rigurosa de la regla 10B-5 hasta podría acabar provocando el caos en todo Wall Street. Así pues, al dejar esta regla vegetando en las páginas de la ley durante veinte años, la SEC parecía evitar golpear conscientemente a Wall Street en uno de sus puntos más vulnerables. Sin embargo, tras un par de golpes de tanteo, se decidió por fin a atacar con toda su fuerza, y el primer gran directo a la mandíbula fue durante una querella civil contra la Texas Gulf Sulphur Company y contra trece personas que fueron directores, ejecutivos o empleados de ésta. El juicio se desarrolló sin jurado en el Tribunal de Distrito de Estados Unidos de Foley Square, Manhattan, desde el 9 de mayo hasta el 21 de junio de 1966, y, tal y como comentó suavemente el juez instructor, Dudley J. Bonsal: «Supongo que todos somos conscientes de que en cierto modo estamos arando un terreno completamente nuevo». Arando, y posiblemente sembrando también. En un reciente libro titulado *Insider Trading and the Stock Market* («Información privilegiada y el mercado de valores»), Henry G. Manne señala que este caso muestra todo el problema de la información privilegiada en sus términos más clásicos, y opina que la sentencia «puede determinar la legislación de este sector durante muchos años».

Los acontecimientos que impulsaron finalmente a la acción a la SEC comenzaron en marzo de 1959, cuando Texas Gulf, una industria química con sede en Nueva York que en aquel momento era el primer extractor y exportador de azufre del mundo, comenzó a realizar investigaciones

geofísicas mediante avioneta en el llamado Escudo Canadiense, un vasto territorio yermo e inhóspito del noreste de Canadá, que en un pasado lejano pero no olvidado había resultado ser una abundante fuente de oro. Sin embargo, lo que buscaban los pilotos de Texas Gulf no era ni azufre ni oro, sino depósitos de sulfuros, esto es, de azufre combinado con otros compuestos o minerales útiles, como zinc y cobre, pues su intención era descubrir vetas lo bastante grandes como para que mereciese la pena hacer una mina de extracción de tales compuestos, con el fin de diversificar sus actividades y depender menos del azufre, cuyo precio de mercado llevaba cayendo un tiempo considerable. A lo largo de los dos años durante los cuales se llevaron a cabo estas intermitentes investigaciones aéreas, de vez en cuando los instrumentos geofísicos de detección instalados en las avionetas parecían indicar la presencia de materiales conductores de electricidad en los terrenos sobrevolados, y estas áreas, llamadas «anomalías» por los geofísicos, eran entonces cuidadosamente anotadas y cartografiadas por los exploradores. En total, se detectaron varios miles de estas anomalías, aunque hay que señalar que de una anomalía a una mina rentable va un gran trecho, como resulta obvio para todo aquel que sepa que, aunque la mayoría de los sulfuros son buenos conductores de la electricidad, también lo son muchos otros materiales, como el grafito, la inútil pirita (conocida como el oro de los tontos), e incluso el agua. Pese a ello, unos cuantos centenares se consideraron dignos de exploración directa sobre el terreno, y uno de los puntos más prometedores era una zona designada en los mapas como el segmento Kidd-55: casi 2 kilómetros cuadrados de terreno pantanoso, con muy poca vegetación y casi ningún afloramiento rocoso, situado a 25 kilómetros al norte de Timmins, Ontario, un antiguo asentamiento minero ubicado a su vez a unos 550 kilómetros al noroeste de Toronto. Dado que Kidd-55 era propiedad privada, el primer problema de la empresa fue adquirir todo el terreno sin llamar la atención, o al menos el suficiente para llevar a cabo las prospecciones, ya que el hecho de que una gran empresa química se interese repentinamente por un terreno en una zona conocida por su pasado minero sin duda puede levantar no pocas suspicacias. Así pues, Texas Gulf tuvo que esperar hasta junio de 1963 para poder hacerse discretamente con el cuadrante noreste de Kidd-55. Los días 29 y 30 de octubre de aquel año,

Richard H. Clayton, uno de los ingenieros de la empresa, llevó a cabo prospecciones electromagnéticas sobre el terreno y quedó muy satisfecho con lo que encontró, por lo que unos días más tarde se trasladó a la zona una taladradora industrial, y el 8 de noviembre comenzó la primera excavación.

Los siguientes días en Kidd-55 fueron incómodos pero emocionantes. El jefe del equipo era un joven geólogo llamado Kenneth Darke, un fumador empedernido con brillo travieso en los ojos, cuyo aspecto se asemejaba más a la imagen clásica de un buscador de oro que al del hombre de empresa que era. La excavación duró tres días, durante los cuales se extrajo una muestra cilíndrica de material de unos 3 centímetros de diámetro, que permitió a los presentes hacerse una idea de qué tipo de minerales se hallaban bajo la superficie del Kidd-55. Darke examinó minuciosamente la muestra, centímetro a centímetro, sin utilizar otro instrumento que sus ojos y sus conocimientos sobre el aspecto natural de los depósitos minerales. La tarde del domingo 10 de noviembre, cuando el taladro había alcanzado una profundidad de unos 50 metros, Darke llamó (desde Timmins, ya que en el Kidd-55 no disponían de teléfono) a su superior inmediato, Walter Holyk, geólogo jefe de Texas Gulf, a su casa de Stamford, Connecticut, para informarle de sus hallazgos. Según revelaría Holyk más adelante, Darke estaba «excitado y entusiasmado», y al parecer el propio Holyk también se entusiasmó mucho al oír lo que Darke le decía, ya que se apresuró a organizar una enorme conmoción corporativa, especialmente tratándose de un domingo por la tarde. Esa misma noche, Holyk contactó con su propio superior inmediato, Richard D. Mollison, uno de los vicepresidentes de Texas Gulf, que vivía cerca de Holyk en Greenwich, y —siempre en la misma noche— este último se apresuró a llamar a *su* jefe, Charles F. Fogarty, vicepresidente ejecutivo y número dos de la empresa, residente en la cercana localidad de Rye, para transmitirle el informe de Darke. Al día siguiente se transmitieron aún más informes a través de la misma línea jerárquica: Darke, Holyk, Mollison, Fogarty; y el resultado fue que estos tres últimos decidieron desplazarse hasta Kidd-55 para verlo con sus propios ojos.

Holyk fue el primero en llegar. Una avioneta le dejó en Timmins el 12 de noviembre, guardó su equipaje en el motel Bon Air, y se dirigió inmediatamente a la zona de excavación en un coche todoterreno, a la que

llegó justo a tiempo para presenciar el final de la excavación y ayudar a Darke a estimar la calidad de la muestra completa. Hasta entonces, el tiempo había sido aceptable, teniendo en cuenta que estaban en el norte de Canadá a mediados de noviembre, pero justo ese día había empeorado considerablemente, hasta el punto de que Holyk, un canadiense de cuarenta y pocos años con un doctorado en geología por el Massachusetts Institute of Technology (MIT), comentaría más tarde que se había puesto «muy desapacible»: «Hacía mucho frío y viento, y amenazaba lluvia o incluso nieve, por lo que […] estábamos mucho más preocupados por nuestro bienestar personal que por los detalles de la excavación. Sufriendo las inclemencias del tiempo, yo intentaba examinar la muestra para determinar su contenido mineral, y Ken Darke tomaba notas como buenamente podía». Por si fuera poco tener que trabajar al aire libre en semejantes condiciones, parte de la muestra había salido del subsuelo cubierta de grasa y tierra, por lo que tuvo que lavarse con gasolina antes de intentar echar un vistazo a su composición. Sin embargo, a pesar de las dificultades, Holyk pudo hacer un examen completo de la muestra, que era cuando menos sorprendente: en la muestra geológica extraída a 200 metros de profundidad parecía haber un contenido medio de cobre del 1,15 por ciento, y de zinc del 8,64 por ciento. Tiempo después, un inversor financiero canadiense experto en la industria minera dijo sin dudarlo que una muestra tan profunda y con semejante contenido era algo que sobrepasaba sus «sueños más increíbles».

Texas Gulf aún no estaba segura de tener una mina rentable entre manos, pues existía la posibilidad, aunque remota, de que la veta encontrada fuese demasiado estrecha como para ser comercialmente explotable, y que por una increíble casualidad el taladro hubiese cortado la estrecha veta justo por el centro, como una espada entrando en su vaina. Por tanto, era preciso realizar más excavaciones en diversos puntos del terreno y en varios ángulos respecto de la superficie para establecer la forma y los límites del depósito mineral, y tal cosa no sería factible hasta que la empresa pudiese adquirir los otros tres cuadrantes de Kidd-55. Y esto llevaría tiempo, si es que realmente podía lograrse, pero antes había cosas que la empresa podía hacer, y de hecho hizo:

primero, alejó el taladro de la zona excavada y tapó el agujero con vegetación, con el fin de recuperar todo lo posible la apariencia natural del entorno; segundo, llevó a cabo una nueva excavación de la forma más ostentosa posible a una cierta distancia de la primera, en un punto en el que no se esperaba encontrar nada, como efectivamente así fue; y tercero, todas estas medidas de camuflaje y de desvío de atención, muy típicas de los mineros que sospechan pero aún no están seguros de haber encontrado una buena veta, fueron complementadas con una orden del presidente de Texas Gulf, Claude O. Stephens, exigiendo que nadie ajeno a la exploración supiese lo que se había encontrado, ni siquiera otros empleados de la propia empresa. A finales de noviembre, la muestra extraída fue enviada en varias secciones para su análisis científico a un centro de evaluación mineralógica llamado Union Assay Office, ubicado en Salt Lake City, y poco después Texas Gulf comenzó a intentar comprar el resto de Kidd55 de la forma más discreta posible.

Mientras tanto se produjeron otros hechos que posiblemente tuvieran cierta relación con los acontecimientos de Timmins: el 12 de noviembre, Fogarty compró trescientas acciones de Texas Gulf, el 15 añadió setecientas, el 19 otras quinientas, y el 26 doscientas más; Clayton, por su parte, adquirió doscientas acciones el día 15 de dicho mes; Mollison, cien acciones ese mismo día; y la *esposa* de Holyk compró cincuenta el 29 de noviembre y cien más el 10 de diciembre. Todas estas compras, no obstante, no fueron más que el comienzo de un período de intensa querencia hacia las acciones de Texas Gulf por parte de algunos de sus ejecutivos y empleados, e incluso algunos de sus familiares, amigos y conocidos. A mediados de diciembre, la empresa recibió el informe de Salt Lake City, que mostró que la estimación apresurada de Holyk había sido increíblemente precisa: los porcentajes calculados de cobre y de zinc eran asombrosamente similares a los estimados, y además se detectó un promedio de 112 gramos de plata por tonelada de material extraído. A finales de ese mismo mes, Darke viajó a Washington, D.C., y sus alrededores, donde recomendó a su madre y a una amiga que comprasen acciones de Texas Gulf. Estas dos mujeres, que durante el juicio fueron conocidas como las «aconsejadas», pasaron a su vez la recomendación a otras dos personas que, lógicamente, fueron llamadas las «subaconsejadas». Entre

el 30 de diciembre y el siguiente 17 de febrero, los aconsejados y subaconsejados por Darke adquirieron un total de 2.100 acciones de Texas Gulf, además de 1.500 «opciones de compra», que es como se conoce en el argot financiero a la posibilidad contractual de comprar en el futuro un determinado tipo de acciones a un precio fijado en el propio contrato —generalmente, el vigente en el mercado en el momento de la firma— durante un tiempo también determinado. Existen opciones de compra sobre la mayoría de las acciones disponibles en el mercado de valores, y de su venta se encarga un bróker especializado en ellas: el comprador paga una suma normalmente bastante moderada por su opción, y si durante el período establecido el precio de las acciones aumenta, el incremento es casi todo beneficio para él, mientras que si el precio se mantiene estable o baja, basta con tirar a la basura la opción, igual que haría un apostante con un boleto no premiado, con lo que únicamente se pierde el coste inicial. Así pues, las opciones de compra constituyen el método más barato de apostar en el mercado de valores, y el más conveniente para convertir en efectivo una información privilegiada.

Establecido provisionalmente en Timmins, Darke dejó a un lado por un tiempo su trabajo como geólogo a causa de la llegada del invierno y el problema de la propiedad de Kidd-55, y se las arregló para aprovechar bien el tiempo. En enero se asoció con un residente de la localidad que no era empleado de Texas Gulf y ambos comenzaron a delimitar y reclamar tierras de la Corona para su propio beneficio. Y en febrero informó a Holyk de una conversación que había escuchado en un bar durante una gélida tarde de invierno, en la que un conocido dejó caer que había oído rumores sobre un posible hallazgo de Texas Gulf en los alrededores y por tanto él mismo iba a llevar a cabo algunas reclamaciones de terreno. Aterrado, Holyk ordenó a Darke que cambiase de estrategia de inmediato, y que en lugar de huir del área Kidd-55 como de la peste, tal y como había hecho hasta ahora para despistar, se dirigiese cuanto antes a la zona y reclamase todo el terreno que pudiese, además de desviar la atención de tal conocido: «Llévale en helicóptero en dirección opuesta, si es necesario, pero que no se acerque por allí», dijo, y Darke se afanó en obedecer. Durante los tres primeros meses de 1964, Darke continuó con su adquisición de activos financieros de Texas

Gulf comprando 300 acciones y 3.000 opciones de compra, además de añadir más allegados, su hermano entre ellos, a su creciente lista de aconsejados. Durante el mismo período, Holyk y Clayton se mostraron algo menos activos financieramente, pero también aumentaron sus participaciones en Texas Gulf. En el caso de Holyk y su esposa, especialmente mediante opciones de compra, un método del que nunca antes habían oído hablar, pero que estaba empezando a causar verdadero furor en los círculos de la empresa.

Finalmente fueron llegando las primeras señales de la primavera, y con ellas la conclusión triunfal del programa de adquisición de tierras de la empresa. El 27 de marzo, Texas Gulf ya tenía casi todo lo que necesitaba, esto es, o bien la propiedad o bien la totalidad de los derechos de extracción de minerales de los otros tres cuadrantes de Kidd-55, excepto una concesión del 10 por ciento en los beneficios de dos de estos segmentos, una de ellas en favor del gigante editorial Curtis Publishing Company. Tras una última oleada de compras por parte de Darke, sus aconsejados y subaconsejados, que se produjo los días 30 y 31 de marzo (entre ellas, 600 acciones y más de 5.000 opciones de compra), se reanudaron las excavaciones en la zona, en esta ocasión con Holyk y Darke supervisando el proceso in situ. El nuevo agujero —el tercero en total y el segundo realmente operativo, ya que como se ha dicho uno de los practicados en noviembre se hizo únicamente para desviar la atención— se realizó el 1 de abril a cierta distancia del primero y en un ángulo oblicuo, con el fin de acelerar el proceso de exploración. Mientras observaba y registraba las muestras extraídas, Holyk se percató de que apenas podía manejar su lápiz de notas debido al intenso frío que aún reinaba en el lugar, pero sin duda sintió una cálida sensación interna al comprobar que la promesa de abundancia de minerales se iba cumpliendo durante las primeras decenas de metros, hasta el punto de que esa misma noche informó telefónicamente de las buenas noticias a Fogarty. Desde ese día se impuso una extenuante rutina diaria tanto en Timmins como en Kidd-55: el equipo de excavación se quedaría permanentemente en la zona, mientras que los geólogos tendrían que hacer frecuentes desplazamientos a Timmins para informar con regularidad a sus superiores, y teniendo en cuenta la nieve que aún cubría casi la totalidad de los 25 kilómetros de camino, a menudo tardaban entre tres horas y media y cuatro horas en recorrerlo. Uno

tras otro, nuevos agujeros comenzaron a aparecer en diversos puntos de la anomalía, excavados en diferentes ángulos, aunque al principio tan sólo se podía utilizar un taladro cada vez debido a la escasez de agua, imprescindible para el proceso; el terreno aún estaba totalmente congelado y cubierto por una espesa capa de nieve, por lo que el agua debía bombearse trabajosamente desde un acuífero ubicado bajo el hielo a casi un kilómetro de Kidd-55. El 7 de abril se terminó de excavar el tercer agujero, e inmediatamente se inició el cuarto con el mismo taladro. Al día siguiente la escasez de agua se alivió un poco, por lo que pudo iniciarse un quinto agujero con un segundo taladro, y dos días después se puso en marcha un tercer taladro para comenzar el sexto agujero. En resumen, durante los primeros días de abril, todos los implicados en el asunto estuvieron extremadamente ocupados; de hecho, durante ese período la compra de acciones y opciones de Texas Gulf prácticamente se detuvo en seco.

Poco a poco, las excavaciones fueron revelando indicios de una enorme veta de minerales: el tercer agujero reveló que lo descubierto por el primero no era un pequeño depósito, tal y como se había temido; el cuarto, que la veta era satisfactoriamente profunda; y así sucesivamente. En algún momento —el momento exacto se convirtió en un tema controvertido—, Texas Gulf pudo concluir definitivamente que disponía del suficiente mineral como para posibilitar la apertura de una mina muy rentable, y a medida que fue acercándose este momento fue produciéndose un cambio del foco de atención desde los operarios excavadores y geólogos hacia empresarios y financieros, que posteriormente fueron el principal objeto de desaprobación de la SEC. Durante todo el día 8 y parte del 9 de abril, cayó en Timmins tal nevada que los geólogos no pudieron llegar a la zona de excavación, pero cuando por fin lo lograron la tarde del 9, tras un espeluznante trayecto, lo hicieron acompañados de nada menos que el vicepresidente Mollison, que había llegado a Timmins el día anterior. Mollison pasó la noche en la zona y regresó a Timmins a mediodía del día siguiente (según explicó más tarde, para evitar el almuerzo que solía servirse en Kidd-55, que en su opinión era demasiado copioso para un hombre sedentario como él), aunque no sin antes ordenar que se practicase un agujero de prueba con la tuneladora para extraer una muestra más grande que permitiese determinar la viabilidad del posible

proceso de extracción en masa. Normalmente, un agujero de prueba de este tipo no suele practicarse a menos que se tengan fundadas razones para pensar que existe suficiente material para justificar la creación de una mina, y así parecía ser en este caso. Posteriormente, dos expertos en minería de la SEC afirmaron en el juicio, contra el criterio de los expertos de la defensa, que cuando Mollison dio esta orden Texas Gulf ya contaba con suficiente información como para calcular con bastante seguridad que el yacimiento de Kidd-55 tenía un valor estimado total de al menos 200 millones de dólares.

Para entonces, los rumores ya estaban comenzando a extenderse con rapidez, y en retrospectiva resulta extraño que todo el asunto hubiese pasado relativamente inadvertido tanto tiempo. (Un bróker de Toronto comentaría durante el juicio: «He visto a prospectores soltar el taladro como si les quemase y salir pitando hacia la correduría de bolsa más cercana […] [o bien] coger el teléfono y llamar a Toronto». Después de dicha llamada, continuó, la credibilidad del informador sobre acciones con un gran crecimiento esperado depende, al menos durante algún tiempo, del grado de cercanía que pueda demostrar con respecto al excavador que ha realizado el hallazgo, igual que la credibilidad de un informador en un hipódromo depende de que pueda demostrar su cercanía a un jinete o un caballo. «Según los rumores, Texas Gulf ha estado operando durante los últimos días en la zona de Kidd Township, donde al parecer se han avistado numerosos taladros de excavación», informó el 9 de abril *The Northern Miner*, un periódico semanal de gran influencia en el sector minero, y al día siguiente el *Daily Star* de Toronto señaló que Timmins estaba «rebosante de excitación», y que «la palabra mágica en cada esquina y cada plaza es Texas Gulf». Los teléfonos de la sede central de la empresa en Nueva York no paraban de sonar porque los accionistas llamaban una y otra vez para solicitar frenéticamente confirmación de los rumores, pero los operadores se negaban fríamente a decir nada. El día 10, el presidente Stephens quiso intentar atajar los rumores y buscó el consejo de uno de sus socios más leales y de confianza: Thomas S. Lamont, miembro sénior del consejo de administración de Texas Gulf, antiguo socio de segunda generación de J. P. Morgan, donde había ocupado

varios puestos relevantes, especialmente en su filial Morgan Guaranty Trust Company, y cuyo nombre llevaba mucho tiempo muy ligado a Wall Street. Stephens confesó a Lamont lo que había estado ocurriendo al norte de Timmins (primera noticia del asunto para Lamont), dejó claro que en su opinión aún no había suficientes evidencias como para justificar tanta emoción, y le preguntó qué se podía hacer ante tanta información exagerada. «Mientras las noticias no salgan de los periódicos canadienses, no habrá ningún problema», respondió Lamont, aunque añadió que si se filtraba la noticia a los periódicos de Estados Unidos, lo mejor sería llevar a cabo un comunicado de prensa para aclarar las cosas, sobre todo con el fin de evitar fluctuaciones injustificadas en el mercado de valores.

Pues bien, al día siguiente, sábado 11 de abril, los informes llegaron a la prensa estadounidense, y lo hicieron a lo grande. Dos de los periódicos más importantes del país, *The Times* y *The Herald Tribune*, publicaron sendos artículos sobre el descubrimiento de Texas Gulf, y este último en su portada, afirmando que se trataba del «hallazgo minero más importante desde la aparición de oro en Canadá hace ya más de sesenta años». Tras leer tales artículos, probablemente con ojos desorbitados, Stephens notificó a Fogarty que tenían que enviar un comunicado a la prensa a tiempo para ser publicado en los diarios del lunes, por lo que a lo largo del resto del fin de semana Fogarty y un equipo de empleados de la empresa se afanaron en redactar uno a toda prisa. Mientras tanto, la actividad no cesaba en Kidd-55. Por el contrario, testimonios posteriores afirmaron que durante el sábado y el domingo se siguieron extrayendo muestras con altas concentraciones de cobre y zinc, por lo que a cada hora que pasaba el valor de la posible mina se incrementaba considerablemente. Sin embargo, Fogarty no se comunicó con Timmins esos días, por lo que la declaración que él y sus colegas enviaron a la prensa no estaba totalmente actualizada con los últimos datos. Fuese por esta razón o por alguna otra, el comunicado no trasladaba la idea de que Texas Gulf había encontrado un nuevo filón de Comstock, sino que tachaba de exageradas y poco fiables a las informaciones publicadas hasta el momento; lo único que admitía era que efectivamente se habían realizado «algunas prospecciones en una propiedad cercana a Timmins» que habían llevado a determinar que se requerirían «más excavaciones para evaluar

correctamente las posibilidades mineras del terreno», pues las realizadas hasta el momento no habían resultado «totalmente concluyentes». En resumen, y en cierto modo repitiéndose un poco, el comunicado terminaba diciendo: «El trabajo realizado hasta la fecha no ha sido suficiente como para alcanzar conclusiones definitivas».

Resulta obvio que el gran público interiorizó totalmente la idea sugerida, o más bien expresada con bastante claridad, en los periódicos del lunes por la mañana, ya que las acciones de Texas Gulf no cotizaron al elevado nivel que uno hubiese esperado basándose sólo en los entusiastas artículos de *The Times* y *The Herald Tribune*. Este precio, que el anterior mes de noviembre había oscilado en torno a 17 o 18 dólares por acción y había ido creciendo con los rumores hasta un poco por encima de 30, comenzó su actividad del lunes en la bolsa de Nueva York a 32 —un aumento de casi dos puntos respecto del precio de cierre del viernes—, pero enseguida cambió de dirección y cayó hasta los 30⅞ al final del día, y continuó cayendo durante los dos días siguientes hasta alcanzar un mínimo de 28⅞ al cierre del miércoles. Evidentemente, los inversores y operadores financieros habían quedado bastante impresionados por el prudente estado de ánimo de Texas Gulf expresado en su comunicado. Sin embargo, durante esos mismos tres días, los empleados de la empresa en Canadá y en Nueva York estuvieron mucho más animados: el lunes 13, el mismo día en el que se publicó el discreto comunicado de prensa, en Kidd-55 se completó el agujero de extracción más grande ordenado por Mollison, los más pequeños continuaron su proceso, y un reportero de *The Northern Miner* visitó la zona y entrevistó a Holyk, a Darke y al propio Mollison. Analizadas en retrospectiva, estas declaraciones dejan muy claro que, a diferencia de lo expresado por los autores del comunicado de prensa, los presentes en Kidd-55 ya estaban seguros de que lo que tenían entre manos era en efecto una mina muy rentable, y una considerablemente grande. Sin embargo, el mundo no lo sabría hasta el jueves por la mañana, cuando la siguiente edición del *Miner* apareció en los buzones de sus suscriptores y en los quioscos de prensa.

El martes por la tarde, Mollison y Holyk volaron a Montreal con la intención de asistir al congreso anual del Instituto Canadiense de Minería y Metalurgia, encuentro que suele reunir a varios cientos de profesionales del

sector de la extracción y la inversión minera, pero al llegar al hotel Queen Elizabeth, donde se celebraba el congreso, y ser recibidos como si fuesen estrellas de cine, se quedaron atónitos. Resultaba obvio que los rumores del hallazgo de Texas Gulf habían corrido como la pólvora y todo el mundo quería ser el primero en recibir información de primera mano; de hecho, incluso se había instalado un equipo de cámaras de televisión con el único propósito de registrar los comentarios que pudiesen ofrecer los emisarios de Timmins. Dado que no estaban autorizados a comentar *absolutamente nada* sobre el tema a la prensa, Mollison y Holyk se apresuraron a escapar del Queen Elizabeth como alma que lleva el diablo, y pasaron la noche en el motel del aeropuerto de Montreal. Al día siguiente, miércoles 15, volaron de Montreal a Toronto acompañados por el ministro de Minas de la Provincia de Ontario y por su adjunto, y durante el trayecto les informaron de todo lo llevado a cabo en Kidd-55. Al escuchar cómo estaba la situación, el ministro les dijo que su intención era aclarar las cosas realizando una declaración pública sobre el tema cuanto antes, y con la ayuda de Mollison se puso inmediatamente a redactar tal declaración, que básicamente diría: «De acuerdo con la información disponible […] Texas Gulf Sulphur está en condiciones de declarar que ha encontrado un yacimiento mineral de zinc, cobre y plata de considerables dimensiones, el cual será desarrollado y puesto en condiciones de producir a la mayor brevedad posible». Mollison y Holyk se quedaron con la idea de que el ministro llevaría a cabo esta declaración en Toronto a las once de la noche de ese mismo día en la radio y la televisión, por lo que las noticias sobre Texas Gulf pasarían a ser de dominio público unas horas antes de la edición de *The Northern Miner* del día siguiente. Sin embargo, por razones que nunca quedaron muy claras, la declaración no se produjo aquella noche.

En el cuartel general de Texas Gulf, sito en el número 200 de Park Avenue, Nueva York, había una sensación similar a la de una crisis en ciernes. La empresa tenía casualmente programada para el jueves por la mañana una de las reuniones mensuales ordinarias del consejo de administración, y el lunes uno de sus miembros, Francis G. Coates, que vivía en Houston, Texas, y que no sabía nada del asunto del Kidd-55, había llamado por teléfono a Stephens para preguntarle si su asistencia era

necesaria, a lo que Stephens le respondió que era imprescindible, aunque sin especificar por qué. Con el paso de las horas se fueron filtrando noticias cada vez más positivas procedentes de la zona de excavación, y el miércoles los ejecutivos de Texas Gulf decidieron que había llegado el momento de efectuar un nuevo comunicado, que se ofrecería en una rueda de prensa, fijada para el jueves por la mañana, justo después de la reunión del consejo, por lo que Stephens, Fogarty y David M. Crawford, secretario de la empresa, se encargaron de la redacción del comunicado esa misma tarde. En esta ocasión, la información estaría actualizada con los últimos datos disponibles, y además el texto, felizmente, no contenía ni repeticiones ni equivocaciones; en esencia, decía lo siguiente: «La Texas Gulf Sulphur Company ha descubierto un gran yacimiento de zinc, cobre y plata en los alrededores de Timmins. […] Se han completado siete agujeros de exploración que revelan la existencia de una veta de al menos 250 metros de largo, 90 metros de ancho y unos de 200 metros de profundidad. Se trata de un hallazgo extraordinario, y las estimaciones preliminares calculan unas reservas de más de 25 millones de toneladas de mineral». A modo de justificación de la gran diferencia entre este comunicado y el publicado tres días antes, se declaró que ahora se disponía de «muchos más datos», y desde luego era un hecho innegable que el valor de la veta de una reserva de tal importancia no era de 250 millones de dólares, como se había calculado una semana antes, sino de una cantidad varias veces mayor.

A lo largo de aquel frenético día en Nueva York, el ingeniero Clayton y el secretario Crawford encontraron el tiempo para llamar a sus brókeres y les ordenaron la compra de acciones de Texas Gulf: doscientas en el caso de Clayton, trescientas en el de Crawford; aunque este último pronto decidió que no había comprado las suficientes, por lo que poco después de las ocho de la mañana del día siguiente llamó de nuevo y duplicó su orden.

Así pues, el jueves 16 de abril de 1964 se publicó por fin la primera confirmación oficial del hallazgo de Timmins, y la noticia se propagó con rapidez por el mundo financiero de Norteamérica, aunque de manera algo errática. Entre las siete y las ocho de la mañana, los carteros y los quioscos de

Toronto comenzaron a distribuir copias de *The Northern Miner* con el artículo redactado por el reportero que había visitado Kidd-55, en el que describía el descubrimiento sin escatimar jerga propia del sector de la minería, aunque también definiéndolo como, en palabras comprensibles para todo el mundo, «un brillante éxito de la prospección minera» y «una gran mina de zinc, cobre y plata». Casi al mismo tiempo, numerosos ejemplares del *Miner* estaban ya de camino hacia los suscriptores residentes al otro lado de la frontera con Estados Unidos, en especial hacia Detroit y Buffalo, aunque, entre las nueve y las diez, algunos llegaron también hasta Nueva York. Sin embargo, en muchos de estos sitios la aparición física de la noticia en el periódico fue precedida por informes telefónicos sobre su contenido, enviados desde Toronto, y a las 9.15 la noticia de que Texas Gulf había dado en el blanco era la comidilla de todas las corredurías de bolsa de Nueva York. Un bróker de una oficina de E. F. Hutton & Company incluso se quejó más tarde de que sus colegas habían estado tan ansiosos por comentar largamente por teléfono la gran noticia del día que casi no le habían dejado comunicarse con sus clientes, aunque finalmente pudo llamar a dos de ellos, un matrimonio que gracias a su rápido consejo pudo obtener un buen beneficio en muy poco tiempo: concretamente, 10.500 dólares en menos de una hora. («Está claro que me he equivocado de oficio», comentó el juez Bonsal al enterarse de la noticia. O, como dijo Wieland Wagner, nieto del famoso compositor, en otro contexto: «Voy a ser muy claro: Wall Street es el Valhalla».) Cuando la noticia llegó a la propia Bolsa de Nueva York, los operadores financieros que se encontraban desayunando en el Luncheon Club la degustaron tanto o más que sus tostadas y sus huevos fritos.

En la reunión del consejo de administración de Texas Gulf, celebrada en Park Avenue 200, que comenzó a las nueve en punto, los asistentes pudieron leer el nuevo comunicado que en breve se haría llegar a los medios, y Stephens, Fogarty, Holyk y Mollison, como representantes del equipo de excavación, contestaron a todas las preguntas sobre el hallazgo de Timmins que les fueron planteadas. Stephens comentó además que el ministro de Minas de Ontario lo había anunciado públicamente en Toronto la tarde anterior (lo cual no era cierto, aunque fue un error no intencionado, ya que como se ha dicho la intención original era que así fuese; de hecho, el ministro

estaba comunicando la noticia en la sala de prensa del Parlamento de Ontario casi al mismo tiempo que Stephens se estaba dirigiendo a sus colegas). La reunión finalizó sobre las diez, y a continuación, sin que los presentes tuvieran siquiera que levantarse de sus asientos, un grupo de reporteros —veintidós representantes de la mayoría de los principales periódicos y revistas de Estados Unidos, tanto generales como financieros— entró en la sala para la rueda de prensa. Stephens repartió en persona a todos ellos una copia del comunicado y, cumpliendo con un curioso ritual que suele llevarse a cabo en esta clase de actos, lo leyó en voz alta ante los presentes. Sin embargo, mientras se encontraba ofreciendo su redundante recital, varios reporteros comenzaron a ausentarse de la sala (o, como diría más tarde Lamont, «comenzaron a filtrarse por la puerta como gotas de agua») para llamar a sus publicaciones e informar cuanto antes de la sensacional noticia. Durante la parte final de la rueda de prensa —en la que se mostraron unas cuantas diapositivas en color de la zona de excavación, así como unos pequeños fragmentos de las muestras extraídas, comentados por Holyk—, se filtraron aún más reporteros, y cuando terminó por fin, alrededor de las 10.15, tan sólo quedaban unos pocos de todos los que habían asistido. Por supuesto, tal desbandada no significaba que la noticia hubiese sido un fracaso, sino más bien todo lo contrario: una rueda de prensa es uno de los pocos «espectáculos» en los que el éxito es en cierto modo directamente proporcional al número de personas que se marchan antes de que termine.

Las acciones realizadas por dos de los vicepresidentes de Texas Gulf, Coates y Lamont, durante la siguiente media hora más o menos fueron las que suscitaron la parte más controvertida de la querella de la SEC, y dado que actualmente esta controversia se ha incluido en la propia legislación, es muy probable que tales acciones sean objeto de estudio por parte de los operadores financieros, durante al menos una generación, para saber qué deben hacer para salvarse, o al menos qué no deben hacer si no quieren ser condenados. La esencia de la controversia fue el tiempo, o más concretamente el tiempo empleado por Coates y Lamont en la propagación de la noticia de Texas Gulf a través del Servicio de Noticias del Dow Jones, el conocido sistema de transmisión inmediata utilizado por la inmensa mayoría de la comunidad inversora. En Estados Unidos existen muy pocas empresas financieras que no

estén suscritas a este servicio, y su prestigio es tan grande que en muchos círculos financieros no se considera que una información es de dominio público hasta el preciso momento en que aparece en la banda ancha de dicho servicio. En aquella mañana de abril, no sólo había un reportero del Dow Jones entre los asistentes a la rueda de prensa, sino que éste fue uno de los primeros en salir de la sala para informar de la noticia a su sede central. Según su propio testimonio, este reportero hizo su llamada entre las 10.10 y las 10.15, y normalmente una noticia de semejante calibre no tardaría más de dos o tres minutos en empezar a imprimirse en los teletipos de todas las empresas financieras del país; sin embargo, lo cierto es que la noticia de la Texas Gulf Company no empezó a aparecer en las bandas anchas hasta las 10.54, unos inexplicables cuarenta minutos más tarde. El misterio de los teletipos perezosos, al igual que el misterio del anuncio del ministro de Minas, quedó sin resolver en el juicio por ser considerado irrelevante. Al parecer, un interesante aspecto de las reglas de la evidencia es su curiosa tendencia a dejar algunas cosas a la imaginación.

Coates, el texano, fue el primer vicepresidente en iniciar el que en su momento difícilmente podía haber imaginado que llegaría a ser un acontecimiento históricamente significativo. Bien justo antes o bien inmediatamente después del final de la rueda de prensa, Coates se dirigió a una habitación anexa a la sala, desde donde llamó por teléfono a su yerno, H. Fred Haemisegger, que trabajaba como bróker en Houston, y, tal y como confesaría en el juicio, le reveló el descubrimiento de Texas Gulf, añadiendo que había preferido esperar hasta «después del comunicado público» porque era «demasiado viejo para tener problemas con la SEC». Acto seguido, ordenó la compra de 2.000 acciones de Texas Gulf a nombre de cuatro asociaciones familiares de las que era administrador, aunque no beneficiario personal. El precio de las acciones había empezado su cotización bursátil veinte minutos antes a una fracción por encima de 30 puntos y lo había hecho con una moderada tendencia al alza, pero en aquel momento estaba subiendo a gran velocidad; sin embargo, Haemisegger actuó con rapidez y se las arregló para comprar todas las acciones solicitadas por Coates a un precio

situado entre 31 y 31⅝ puntos, haciendo llegar la orden a su colega sobre el parqué mucho antes de que las extrañamente demoradas noticias empezasen a aparecer en la banda ancha.

Lamont, con un estilo más típico de Wall Street que de Texas, hizo su jugada con decisión pero con una parsimonia elegante y casi lánguida. En lugar de salir de la sala de inmediato tras la conclusión de la rueda de prensa, se quedó en ella durante casi veinte minutos sin hacer gran cosa: «Fui de aquí para allá […] escuchando las charlas de algunos grupos que se habían formado, y dando alguna que otra palmada en la espalda», recordaría más tarde. Entonces, sobre las 10.40, se dirigió tranquilamente a un teléfono y llamó a su amigo y colega de la Morgan Guaranty Trust Company, Longstreet Hinton, vicepresidente ejecutivo de la entidad y director de su departamento de fideicomisos. En algún momento de esa misma semana, Hinton le había preguntado a Lamont si, como miembro del consejo de administración de Texas Gulf, podía arrojar alguna luz sobre los rumores del hallazgo de un filón mineral que estaban apareciendo en la prensa, y Lamont le había respondido que no podía. Sin embargo, como recordaría después, en esa ocasión Lamont le dijo a Hinton «que había noticias sobre Texas Gulf Sulphur que habían salido o que saldrían en breve en el teletipo que sin duda le interesarían». «¿Son buenas?», preguntó Hinton, y Lamont replicó que «bastante buenas» o «muy buenas». (Ninguno de los dos hombres se mostró seguro en el juicio sobre cuáles fueron las palabras exactas, pero en realidad da igual, ya que, en el lenguaje de los banqueros de Nueva York, «bastante bueno» *significa* «muy bueno».) En cualquier caso, Hinton no siguió el consejo de comprobar la banda ancha del Dow Jones, a pesar de que se encontraba a menos de cinco metros de un teletipo, sino que en vez de eso llamó inmediatamente al departamento financiero de la entidad y solicitó la cotización de mercado de Texas Gulf, y una vez la hubo obtenido ordenó la compra de 3.000 acciones en nombre del Hospital de Nassau, del que era el tesorero. Todo este proceso se produjo en apenas dos minutos desde que Lamont abandonara la rueda de prensa: la llamada de Lamont a Hinton, y la solicitud y ejecución de la orden de este último. El Hospital de Nassau ya era propietario de las acciones de Texas Gulf antes de que Hinton hubiese podido ver la noticia en la banda ancha, si es que hubiese estado comprobándola. Sin

embargo, no la estaba siquiera mirando, ya que se encontraba muy ocupado con otros asuntos. Tras efectuar la orden del hospital, se dirigió con toda rapidez al despacho del encargado de los fondos de pensiones y le sugirió que comprase acciones de Texas Gulf para sus fondos. En menos de media hora, la entidad había adquirido ya más de 7.000 acciones para sus diversas cuentas, 2.000 de ellas antes de que la noticia apareciera por fin en la banda ancha, y el resto mientras estaba apareciendo o durante los minutos siguientes. Algo más de una hora y media después —a las 12.33 p.m.— Lamont compró a su vez otras 3.000 acciones para él mismo y para varios miembros de su familia, a un precio de 34 dólares la acción, pues para entonces ya habían subido bastante, y así continuaría durante días, meses y años. Esa misma tarde cerró a 36⅜, y tan sólo un mes después alcanzó un precio de 58⅜; y a finales de 1966, cuando comenzó la distribución comercial de los minerales hallados en Kidd-55 y se esperaba que la enorme nueva mina representase la décima parte de la extracción anual canadiense de cobre y casi la cuarta parte de la de zinc, el precio ya era de más de 100 dólares por acción. Así pues, todo aquel que había comprado acciones de Texas Gulf entre el 12 de noviembre de 1963 y la mañana (o incluso el mediodía) del 16 de abril de 1964, logró como mínimo multiplicar por tres su inversión.

Posiblemente, el aspecto más llamativo del juicio de la Texas Gulf —aparte del hecho de que el juicio en sí se llevase a cabo— fue la gran variedad de acusados que se sucedieron ante el juez Bonsal, desde un prospector de minas de mirada intensa como Clayton (un galés de pura cepa graduado en ingeniería por la Universidad de Cardiff) hasta dos vigorosos y agobiados jefes corporativos como Fogarty y Stephens, pasando por un texano chanchullero como Coates y un refinado brahmán de las finanzas como Lamont. (Darke, que había dejado su puesto en Texas Gulf poco después de abril de 1964 para convertirse en un inversor privado —no está claro si tomó la decisión debido a ciertas ganancias financieras—, se negó a participar en el juicio alegando que su nacionalidad canadiense le situaba fuera de la jurisdicción de un tribunal de Estados Unidos, y la SEC se quejó profusamente sobre esta negativa. La defensa, sin embargo, insinuó

desdeñosamente que en realidad la SEC, en tanto que parte demandante, estaba encantada con la ausencia de Darke, ya que ello permitía ofrecer una imagen de él como un Mefistófeles en la sombra.) La SEC, justo después de que su propio abogado, Frank E. Kennamer Jr., anunciase su intención de «hacer pública y vituperar la mala conducta de los acusados», solicitó al tribunal que prohibiese por mandato judicial que Fogarty, Mollison, Clayton, Holyk, Darke, Crawford y varios otros empleados de Texas Gulf, que habían adquirido acciones u opciones de compra entre el 8 de noviembre de 1963 y el 15 de abril de 1964, llevasen a cabo «acción alguna […] que constituya o pueda constituir un fraude o engaño para con otras personas en relación con la compra o venta de títulos financieros»; y además —y aquí es precisamente donde se comenzaba a abrir un terreno legal totalmente nuevo— solicitó también que dictaminase que los acusados compensasen económicamente a todas aquellas personas supuestamente estafadas al adquirir para ellos mismos acciones u opciones de compra basándose en una información privilegiada. La SEC también sostenía que el pesimista comunicado de prensa publicado el 12 de abril se había redactado de manera deliberadamente falaz y engañosa, por lo que se debería prohibir también a Texas Gulf que pudiese «realizar cualquier declaración falsa y omitir cualquier dato verdadero sobre un hecho material». Aparte de la más que probable pérdida de prestigio profesional, el quid de todo el asunto residía en el hecho de que si se materializaba tal sentencia se abriría la posibilidad de que también pudiera iniciar acciones legales contra la empresa *cualquier* accionista que hubiese vendido sus acciones de Texas Gulf a *cualquier persona* entre el primer y el segundo comunicado, y dado que las acciones que cambiaron de manos durante ese período se contaron por millones, se trataba de un quid considerablemente grande.

Aparte de los tecnicismos legales, el abogado de los acusados basó su defensa de las tempraneras compras internas principalmente en el argumento de que la información recabada por el primer agujero practicado en noviembre no había ofrecido una seguridad completa de la existencia de una mina rentable, sino tan sólo una posibilidad razonable, y para reforzar este argumento hizo desfilar ante el juez a un verdadero ejército de expertos en minería, que testificaron la notoria volubilidad de las primeras prospecciones;

algunos de ellos llegaron incluso a afirmar que de no haber encontrado nada ese primer agujero podía haber supuesto un enorme gasto sin compensación alguna para la empresa. Casi todas las personas que habían adquirido acciones u opciones de compra durante el invierno insistieron en que ese primer agujero tuvo poca o ninguna influencia en su decisión, sino que se habían basado en la sensación general de que Texas Gulf constituía una buena inversión en la coyuntura del momento. Sólo una de ellas, Clayton, se desmarcó de la declaración general atribuyendo su repentino deseo de convertirse en un importante accionista al hecho de que acababa de casarse con una mujer adinerada. La SEC, por su parte, respondió con su propio desfile de expertos, que afirmaron que la composición de la primera muestra demostraba que la probabilidad de que efectivamente existiese una mina rentable era extremadamente elevada, y que por tanto aquellas personas que tuvieron acceso a esta información habían estado en posesión de un hecho material. Tal y como declaró con bastante ironía su abogado en un informe posterior al juicio, «el argumento de que los acusados tenían derecho a comprar acciones antes de que hubiese una confirmación absoluta sobre la existencia de una mina es equivalente a decir que no es injusto apostar por un caballo al que se le ha inyectado un estimulante ilegal porque cabe la posibilidad de que en la recta final caiga muerto por el esfuerzo», aunque declinó comentar la pertinencia de su analogía equina. Y en cuanto al comunicado pesimista del 12 de abril, la SEC hizo gran hincapié en el hecho de que Fogarty, el principal responsable de su redacción, se había basado en información obtenida casi cuarenta y ocho horas antes de su envío a los periódicos, a pesar de que en aquel momento la comunicación entre Kidd-55, Timmins y Nueva York era relativamente buena, y expresó la opinión de que «la explicación más indulgente de este extraño comportamiento es que al doctor Fogarty simplemente no le preocupaba mucho ofrecer a los accionistas de Texas Gulf y a los inversores en general un informe desalentador basado en información obsoleta». Sin hacer mucho caso a la cuestión de la obsolescencia, la defensa sostuvo que el comunicado «establecía con exactitud el estado de la prospección en opinión de Stephens, Fogarty, Mollison, Holyk y Clayton», que «el problema fue claramente una evaluación errónea sin mala fe», y que la empresa se había encontrado en una posición

particularmente difícil y sensible, pues si hubiera emitido un informe excesivamente optimista que después hubiese resultado ser exagerado y hubiese ofrecido falsas esperanzas podía haber sido acusada también de fraude.

Tras considerar la cuestión crucial de si la información obtenida en la primera prospección podía constituir un «hecho material», el juez Bonsal llegó a la conclusión de que en tales casos la definición de materialidad debería ser más bien conservadora, señalando que se trataba de una cuestión de política pública: «En nuestro sistema de libre empresa, es importante alentar a todos los presidentes, directores, ejecutivos y empleados a que adquieran acciones de su propia empresa, pues ello beneficia tanto a los accionistas como a la empresa propiamente dicha». Basándose por tanto en una definición conservadora, el juez dictaminó que hasta la tarde del 9 de abril, cuando las muestras extraídas de tres agujeros distintos establecieron ya fuera de toda duda el considerable tamaño del yacimiento, la información material no había sido concluyente, y que por tanto todas las decisiones de adquisición de acciones y opciones de compra por parte del personal de la empresa se habían basado en simples «conjeturas sobre un buen estudio del terreno». (Poco después, un periodista que no estuvo para nada de acuerdo con el veredicto del juez comentaría con sorna en una de sus columnas que los conjeturadores habían estudiado tanto el terreno que se habían graduado *summa cum laude*.) Y en el caso de Darke, el juez Bonsal admitió que era altamente probable que las compras llevadas a cabo por todos sus aconsejados y subaconsejados durante los últimos días de marzo se debiesen a que Darke les avisó de que en breve se volvería a excavar en la zona Kidd-55, pero incluso en tal caso, de acuerdo con la lógica del juez, no existía aún información material, por lo que técnicamente no era un hecho que se pudiese aprovechar ni comunicar.

Así pues, los estudiosos conjeturadores que habían adquirido acciones y opciones antes del 9 de abril quedaron absueltos, así como los que hicieron recomendaciones de compra, pero Clayton y Crawford, que habían cometido la imprudencia de ordenar la compra de acciones el día 16, se enfrentaron a muchos más problemas. Aunque el juez no encontró evidencias de que su intención fuese engañar o estafar a nadie, *habían* llevado a cabo sus compras

sabiendo ya perfectamente que se había encontrado un gran yacimiento que multiplicaría el valor de su empresa y que no sería anunciado públicamente hasta el día siguiente, esto es, con información privilegiada material. Esto significaba que habían violado la regla 10B-5, y que presumiblemente se les prohibiría oficialmente volver a hacerlo nunca más, y se les obligaría a ofrecer compensaciones económicas a aquellas personas a las que habían comprado las acciones aquel 16 de abril; suponiendo, por supuesto, que tales personas pudiesen ser identificadas y localizadas, ya que la complejidad del comercio financiero suele ser tal que no siempre resulta fácil averiguar con quién se ha llevado a cabo cada transacción concreta. La ley vigente es, y probablemente debería continuar siéndolo, irrealmente humanística: a sus ojos, las empresas son personas, las bolsas financieras son mercados de barrio en los que los compradores y los vendedores regatean cara a cara los precios de las mercancías, y los ordenadores casi no existen.

Por último, en lo referente al comunicado de prensa del 12 de abril, en retrospectiva el juez lo encontró «sombrío» e «incompleto», pero en su opinión había cumplido su objetivo de corregir los exagerados rumores que habían estado apareciendo durante los días previos, concluyendo que la SEC no había logrado demostrar que fuese confuso, falaz o engañoso. Por lo tanto, desestimó la queja de que Texas Gulf había intentado desviar la atención de sus accionistas y de los inversores.

Hasta ese momento, la SEC tan sólo había logrado ganar dos juicios de los muchos en los que había participado, y al parecer el derecho de un minero a soltar su taladro y correr a llamar a su bróker continuaba siendo poco menos que sagrado, o al menos siempre que hubiese hecho un primer agujero. No obstante, aún quedaba por aclarar el asunto que sin duda más afectó a los accionistas, a los operadores financieros y a la economía nacional en general, y no sólo a los miembros de grupos corporativos de la explotación minera: las actividades que Coates y Lamont llevaron a cabo el 16 de abril. Y su importancia residía en el hecho de que se centraba en la cuestión de cuándo exactamente una información deja de ser interna y pasa a ser de dominio público a ojos de la ley. Esta cuestión nunca había sido calibrada con tanta

exactitud como ahora se pretendía, por lo que la sentencia final de este aspecto del juicio de Texas Gulf se convertiría instantáneamente en jurisprudencia legal, al menos hasta ser reemplazada por otra sentencia más refinada.

En opinión de la SEC, las compras de acciones por parte de Coates y el circunspecto consejo ofrecido por Lamont a Hinton durante su conversación telefónica constituían un uso ilegal de información privilegiada, ya que se llevaron a cabo antes del anuncio del hallazgo del filón en la banda ancha del Dow Jones; un anuncio que los abogados de la SEC consideraban como el verdaderamente «oficial», aunque lo cierto es que ninguna autoridad, aparte de la costumbre, reconoce al Servicio de Noticias del Dow Jones como un servicio oficial, por mucho que a éste le gustaría serlo. Sin embargo, la SEC fue aún más allá, sosteniendo que incluso si las llamadas telefónicas de ambos vicepresidentes se hubiesen realizado después del susodicho anuncio «oficial», seguirían siendo deshonestas e ilegales a menos que hubiese transcurrido un tiempo prudencial que permitiese que la noticia fuese absorbida por todos los miembros de la comunidad de inversores que no tuvieron la suerte de asistir a la rueda de prensa o de comprobar la información de la banda ancha en el momento adecuado. La defensa, por su parte, tenía una visión de los hechos bastante distinta, pues en su opinión, lejos de ser culpables independientemente de si habían actuado antes o después del anuncio del teletipo, sus clientes eran inocentes en cualquiera de los dos casos: en primer lugar, sostenían sus abogados, Coates y Lamont tenían sobradas razones para considerar que la noticia ya era pública, ya que Stephens había dicho durante la reunión del consejo que el ministro de Minas de Ontario la había anunciado la tarde anterior, por lo que ambos actuaron de buena fe; y en segundo lugar, continuaron, el elevado volumen de rumores que circulaban por las agencias financieras y la conmoción detectada en la bolsa a primera hora de la mañana sin duda demostraban que en la práctica la noticia ya *era* efectivamente de dominio público, gracias a *The Northern Miner* y al boca a boca, bastante antes de que apareciese en el teletipo y antes de que se produjesen las cuestionadas llamadas telefónicas. Los abogados de Lamont argumentaron además que en ningún caso su cliente había aconsejado a Hinton comprar acciones de Texas Gulf, sino simplemente

echar un vistazo a la banda ancha, un acto inocente en recomendación y en realización, y que lo que Hinton había hecho había sido enteramente por su propia voluntad. En suma, los letrados de ambas partes no sólo tenían opiniones opuestas a la hora de establecer si se habían quebrantado las normas, sino que ni siquiera se pusieron de acuerdo en cuáles eran tales normas; de hecho, uno de los argumentos de la defensa fue precisamente que la SEC estaba solicitando al tribunal que crease de la nada nuevas normas y las aplicase de forma retroactiva, mientras que la acusación insistió en que se estaba limitando a pedir que se aplicase una regla ya antigua, la 10B-5, en una interpretación generalista, al estilo del marqués de Queensberry. Cerca del final del juicio, los abogados de Lamont crearon un pequeño revuelo en la sala al presentar una prueba documental sorpresa: un detallado mapa de Estados Unidos marcado con numerosos puntos de colores (azules, rojos, verdes, dorados, plateados). Cada uno de estos puntos, anunciaron triunfalmente, representaba un lugar donde la noticia de Texas Gulf ya era conocida antes de la llamada de su cliente o de su aparición en la banda ancha. Cuando el juez preguntó a qué empresas correspondían los puntos, la defensa reconoció que todos menos ocho de los puntos de colores representaban sedes de la correduría de bolsa propiedad de Merrill Lynch: Pierce, Fenner & Smith, que había recibido y transmitido la noticia a las 12.29. Sin embargo, aunque es posible que la revelación del escaso alcance en la práctica del esparcimiento de la noticia mitigase la fuerza legal del mapa, al parecer no mitigó su impresión estética en el magistrado. «¡Un mapa realmente bonito!», exclamó, mientras los abogados de la SEC echaban humo por la rabia y la frustración, y cuando uno de los orgullosos abogados defensores se percató de que había un par de localidades que no habían sido marcadas y señaló que en realidad debería haber aún más puntos de colores, el desconcertado juez Bonsal sacudió la cabeza y comentó que sería prácticamente imposible incluirlos, puesto que ya se habían utilizado casi todos los colores existentes.

La paciente espera de Lamont hasta las 12.33 para comprar acciones para sí mismo y para su familia, casi dos horas después de su llamada a Hinton, no impresionó demasiado a la SEC, y fue precisamente en este punto en el que la Comisión asumió su postura más pionera y vanguardista, pues

solicitó al juez una sentencia que se adentrase sin temor en la jungla legal del futuro. Tal y como se recogió posteriormente en las actas de la propia SEC: «En opinión de la Comisión, los poseedores de información interna siempre tienen el deber de abstenerse de realizar transacciones con títulos financieros hasta que transcurra un lapso de tiempo razonable tras la publicación de dicha información, durante el cual la industria financiera, los accionistas y los inversores puedan evaluar el alcance de la noticia y actuar en consecuencia. […] Todo miembro de una empresa debe esperar al menos hasta que la información haya tenido el tiempo de llegar hasta el inversor medio y éste haya tenido la oportunidad de ponderarla». En el caso de la Texas Gulf, arguyó la SEC, una hora y treinta y nueve minutos tras la primera transmisión de la banda ancha no se consideraría tiempo suficiente para tal evaluación, como lo demostraba el hecho de que por entonces el enorme incremento en el precio de las acciones de la empresa aún no había hecho más que empezar; por tanto, las compras de Lamont a las 12.33 violaron claramente la Ley del Mercado de Valores. ¿Cuál sería entonces un «lapso de tiempo razonable», según la SEC? Pues ello «dependería del caso concreto», según dijo el abogado de la SEC Kennamer en su recapitulación final, en función de la naturaleza de la información privilegiada; por ejemplo, la noticia de un recorte de dividendos probablemente se filtraría de manera casi instantánea incluso en el cerebro del inversor menos espabilado, mientras que la apreciación de una noticia tan inusual y abstrusa como la relativa a Texas Gulf podría llevar varios días, o incluso semanas. Según Kennamer, sería «una tarea casi imposible formular una serie inamovible de reglas que pudiesen aplicarse en todas las situaciones de este tipo». Por tanto, de acuerdo con el marco legal sugerido por la SEC, la única forma en la que un miembro de una empresa podría saber si había esperado lo suficiente antes de comprar acciones de su empresa sería presentarse ante un tribunal y escuchar la decisión de un juez.

La defensa de Lamont, liderada por S. Hazard Gillespie, rebatió esta opinión con el mismo celo, por no decir júbilo, que había marcado su incursión en la cartografía. Primero, dijo Gillespie, la SEC había afirmado que la llamada de Coates a Haemisegger y la de Lamont a Hinton habían sido un error porque se habían realizado antes del anuncio de la noticia en la

banda ancha; y después había dicho que la compra posterior de Lamont había sido un error porque se había hecho *después* de dicho anuncio, pero no lo bastante después. Si ambas líneas de acción aparentemente opuestas constituían fraude, ¿cuál era la conducta correcta? La SEC parecía querer crear reglas a su gusto según avanzaba el juicio, o más bien que el tribunal las creara en su lugar. Tal y como declaró formalmente Gillespie, la SEC estaba «pidiendo al tribunal que redacte […] una norma judicial y que la aplique de forma retroactiva para acusar de fraude al señor Lamont por una conducta que razonablemente consideraba absolutamente correcta».

El juez Bonsal se mostró de acuerdo en que tal acusación no se sostenía, y que tampoco lo hacía la afirmación de la SEC de que la noticia no fue de dominio público hasta su aparición en la banda ancha. Por tanto, y basándose en los precedentes legales, asumió una visión restringida del caso y dictaminó que el momento decisivo había sido cuando se entregó y se leyó en voz alta el informe de la noticia a los reporteros, a pesar de que casi nadie de fuera de la empresa —o lo que es lo mismo, casi nadie en absoluto— se enteraron de la misma hasta un tiempo después. Claramente preocupado por las implicaciones de este hecho, el juez añadió que «es posible, como afirma la Comisión, que debería establecerse una regla más efectiva que prohíba que los empleados de una empresa puedan aprovechar una información después de su anuncio a la prensa pero antes de que pueda ser absorbida por el público». Sin embargo, no consideró que le competiese a él mismo redactar tal regla, ni determinar si Lamont había esperado o no el tiempo suficiente antes de llevar a cabo su compra de las 12.33. Si se permitiese a los jueces tomar tales decisiones, dijo, «no se lograría otra cosa que incrementar la incertidumbre. Una decisión en un caso no sería aplicable a otro caso con circunstancias distintas. Ningún empleado en posesión de información interna sabría con seguridad si ya ha esperado lo suficiente. […] Si se ha de fijar un período de espera, el organismo más apropiado para ello es la propia Comisión». Nadie estaba dispuesto a ponerle el cascabel al gato, y en última instancia las acusaciones contra Coates y Lamont fueron desestimadas.

La SEC recurrió todas las desestimaciones, y Clayton y Crawford, los dos únicos acusados que en opinión del juez habían violado la Ley de los Mercados de Valores, recurrieron a su vez las sentencias en su contra. En su solicitud de apelación, la Comisión expuso meticulosamente todas las evidencias existentes y sugirió al Tribunal de Apelación que el juez Bonsal se había equivocado en su interpretación de la ley, mientras que la solicitud de los abogados defensores de Clayton y Crawford se centró en los posibles efectos perjudiciales de la doctrina subyacente a las sentencias inculpatorias. ¿Acaso esta doctrina no implicaba, por ejemplo, que todo analista financiero que se esfuerza al máximo para averiguar datos poco conocidos sobre empresas concretas, y posteriormente hace su trabajo con gran diligencia recomendando la compra de acciones de tales empresas a sus clientes, podría ser considerado como alguien en posesión de información privilegiada que distribuye consejos ilegales? ¿Acaso no podría esto «reprimir las inversiones del personal de las empresas, así como impedir el flujo de información corporativa hacia los inversores»?

Es muy posible que así fuese. En cualquier caso, en agosto de 1968, el Tribunal de Apelación de Segunda Instancia de Estados Unidos dictó una sentencia que contradecía totalmente la emitida por el juez Bonsal en todos sus aspectos, excepto en los de la culpabilidad de Crawford y Clayton, que fueron reafirmados. Este Tribunal de Apelación dictaminó que la primera prospección de noviembre *sí* había ofrecido suficiente información material de la existencia de un valioso filón de minerales, y que por tanto Fogarty, Mollison, Darke, Holyk y todos los demás que habían adquirido acciones u opciones de compra de Texas Gulf durante el invierno eran culpables de violación de la ley; que el pesimista informe de prensa del 12 de abril había sido ambiguo y tal vez engañoso; y que Coates se había precipitado de manera deshonesta e ilegal al efectuar sus órdenes de compra justo después de la rueda de prensa del 16 de abril. Tan sólo Lamont —cuyos cargos se retiraron tras su fallecimiento, ocurrido poco después de la primera sentencia — y un gerente intermedio de Texas Gulf, John Murray, continuaron exonerados.

Esta sentencia constituyó una sonora victoria para la SEC, y la primera reacción de Wall Street fue protestar asegurando que no causaría más que confusión. A pesar de nuevas apelaciones que llegaron hasta el Tribunal Supremo, todo el asunto constituyó un interesante experimento: por primera vez en la historia del mundo, Wall Street tendría que empezar a esforzarse por jugar al póquer financiero sin cartas marcadas.

5

Xerox Xerox Xerox Xerox

Cuando el primer mimeógrafo —el primer reproductor mecánico de textos escritos apto para uso de oficina— se puso a la venta en 1887, gracias a la producción en masa de la A. B. Dick Company, de Chicago, no fue lo que se dice un enorme éxito. De hecho, el señor Dick —un exleñador que se había cansado de copiar a mano sus listas de precios, había intentado diseñar él mismo una máquina reproductora, y finalmente había comprado los derechos de explotación del ya existente mimeógrafo a su inventor, Thomas Alva Edison— tuvo que hacer frente a un formidable problema. «La gente no *quería* hacer muchas copias de documentos de oficina», dice su nieto C. Matthews Dick, Jr., actual vicepresidente de la A. B. Dick Company, que hoy en día se encarga de la producción y distribución de una variada gama de máquinas copiadoras y multicopiadoras, entre ellas los mimeógrafos. «En general, los primeros usuarios del aparato fueron organizaciones no comerciales, como parroquias, escuelas y grupos de Boy Scouts. Con el fin de atraer a las empresas y a los profesionales, mi abuelo y sus socios tuvieron que realizar un enorme esfuerzo de publicidad resaltando las grandes ventajas que ofrecía la nueva máquina. La reproducción automática y casi instantánea era un concepto totalmente nuevo que muchos encontraban algo inquietante, pues entre otras cosas alteraba completamente los tradicionales patrones de trabajo en oficina. No hay que olvidar que en 1887 la máquina de escribir moderna llevaba en el mercado poco más de una década y su uso no estaba muy extendido, como tampoco lo estaba el del papel carbón, por lo que cuando un empresario o un abogado necesitaba cinco copias de un documento en la mayoría de los casos debía encargar a un copista profesional

que las hiciese a mano. La gente solía decir a mi abuelo: “¿Para qué necesitamos muchas copias de este o aquel documento? No harían más que ocupar espacio, serían una tentación para ojos curiosos, y además un desperdicio de papel”.» En cierto sentido, los problemas del fundador de la A. B. Dick Company tal vez tuviesen mucho que ver con el hecho de que durante siglos la noción de hacer copias de materiales gráficos había tenido una pésima reputación, reflejada en los diversos matices atribuidos al sustantivo *copia* y al verbo *copiar* en los diccionarios de muchas lenguas. El *Oxford English Dictionary*, por ejemplo, deja bastante claro que durante esos siglos estas palabras llevaban asociada un aura de engaño; de hecho, desde finales del siglo XVI y hasta finales del XIX *copia* y *falsificación* fueron prácticamente sinónimos. (A mediados del siglo XVII, el uso medieval del sustantivo *copia* en el sentido latino de «cantidad» o «abundancia» se había perdido casi por completo, y únicamente su forma adjetivada había permanecido: *copioso*.) «Las únicas copias aceptables son aquellas que ponen de manifiesto los defectos de los malos originales», escribió La Rochefoucauld en sus *Máximas* de 1665. «Jamás compres la copia de un cuadro», afirmó dogmáticamente Ruskin en 1857, preocupado no tanto por el engaño sino por la devaluación. Y a menudo la copia de documentos escritos también era objeto de suspicacias: «Aunque la copia certificada de un documento puede ser aceptable, la copia de una copia no certificada […] no será admitida nunca como prueba en el ámbito de la judicatura», escribió John Locke en 1690. Más o menos al mismo tiempo, el sector de la impresión profesional contribuyó al lenguaje con la sugerente expresión «mala copia», y dos siglos después, durante la era victoriana, se puso de moda el hábito de considerar a una cosa o una persona como una pálida copia de otra.

A principios del siglo XX, sin embargo, estas actitudes cambiaron completamente, sin duda debido a las necesidades prácticas producto de la creciente industrialización, por lo que la reproducción en las empresas y oficinas comenzó a crecer a un ritmo realmente vertiginoso. (Puede parecer algo paradójico que este gran crecimiento coincidiese con el rápido ascenso del teléfono, pero en realidad no lo es tanto, pues a lo largo de la historia se ha demostrado una y otra vez que el aumento de la comunicación entre personas por el método que sea, lejos de limitarse a cumplir su propósito,

invariablemente crea la necesidad de más y más comunicación.) La máquina de escribir y el papel carbón comenzaron a ser de uso común a partir de 1890, y el mimeógrafo a partir de 1900. «Ninguna empresa ni oficina está completa si no cuenta con un mimeógrafo de Edison», alardeó la Dick Company en 1903. En aquel momento ya existían cerca de 150.000 dispositivos en funcionamiento; en 1910, ya eran probablemente más de 250.000; y en 1940, casi medio millón. La máquina de impresión en offset —una briosa competidora capaz de ofrecer un resultado con mucha mayor calidad que el del mimeógrafo— se adaptó con éxito al uso de oficina durante las décadas de los treinta y los cuarenta, y actualmente es el equipo estándar en la mayoría de las grandes empresas. Sin embargo, al igual que ocurre con el mimeógrafo, en este tipo de impresión debe prepararse una página patrón de todo aquello que se quiera imprimir —un proceso relativamente caro y que consume bastante tiempo—, por lo que la impresora en offset tan sólo resulta rentable para realizar copias a gran escala; por tanto, en la jerga del material de oficina, tanto este tipo de impresora como el mimeógrafo no son simples «máquinas copiadoras», sino que se conocen como «multicopistas», situándose habitualmente la frontera entre una y otra entre diez y veinte copias. El aspecto en el que la tecnología tardó más en ponerse al día fue en el desarrollo de copiadoras eficientes y económicas. Hacia 1910 comenzaron a aparecer diversos dispositivos fotográficos —entre los que destacaba (y sigue destacando) el Photostat—, pero debido a su elevado coste, lentitud y dificultad operativa, su utilidad se limitaba a la copia de planos de arquitectura e ingeniería y de documentos legales. Hasta después de 1950, el único procedimiento realmente práctico y efectivo para copiar un documento comercial fue la redacción del documento en máquina de escribir utilizando papel carbón en lugar de papel normal.

Los años cincuenta fueron los pioneros de las copias mecanizadas de oficina. En muy poco tiempo, el mercado quedó inundado por una oleada de nuevos dispositivos capaces de reproducir la mayoría de los documentos administrativos sin necesidad de utilizar una página patrón de cada uno de ellos, a un coste de sólo unos pocos céntimos la copia, y en un tiempo de menos de un minuto cada una. La tecnología variaba de una máquina a otra —el Thermo-Fax de Minnesota Mining & Manufacturing, introducido en

1950, utilizaba un papel de copia sensible al calor; el Dial-A-Matic Autostat (1952) de American Photocopy se basaba en el refinamiento de la fotografía estándar; el Verifax (1953) de Eastman Kodak usaba un método llamado «transferencia de pigmentos»; etc.—, pero lo cierto es que, a diferencia del mimeógrafo del señor Dick, casi todos estos aparatos encontraron un mercado perfectamente dispuesto a recibirlos, en parte por cubrir una necesidad real, y en parte porque tanto los propios dispositivos como su función ejercían y siguen ejerciendo una poderosa fascinación en sus usuarios. En una sociedad en la que los sociólogos caracterizan como «de masas», el concepto de lograr que un producto individual pueda multiplicarse de forma sencilla y rápida tenía visos de convertirse en una verdadera compulsión. Sin embargo, todas estas máquinas de copiar pioneras tenían serios y frustrantes defectos intrínsecos; por ejemplo, el Autostat y el Verifax eran muy difíciles de manejar correctamente y ofrecían copias aún húmedas que había que secar con mucho cuidado, mientras que las copias del Thermo-Fax tendían a oscurecerse hasta el punto de resultar ilegibles si se les aplicaba demasiado calor, y además en los tres casos las copias sólo podían realizarse en un papel especial suministrado por el fabricante. Lo único que faltaba para que la mencionada compulsión se convirtiese en poco menos que una obsesión clínica era un avance tecnológico, y tal avance llegó tras el cambio de década con el advenimiento de un nuevo dispositivo que funcionaba basándose en un nuevo principio llamado xerografía, capaz de realizar copias secas, permanentes y de excelente calidad en papel ordinario y a un coste monetario y temporal mínimo. El efecto fue descomunal e inmediato. Gracias a la xerografía, el volumen estimado de copias (y no duplicados) anuales en Estados Unidos pasó de unos 20 millones a mediados de los años cincuenta a cerca de 9.500 millones en 1964, y a 14.000 millones sólo dos años más tarde, por no hablar de los miles de millones más en Europa, Asia y América Latina. Además, la actitud de los educadores hacia los libros de texto impresos y de los empresarios hacia las comunicaciones por escrito sufrió un cambio más que notable. Los filósofos de vanguardia aclamaron la xerografía como una revolución comparable en importancia a la invención de la rueda, y comenzaron a aparecer máquinas operadas con monedas incluso en las tiendas de caramelos y en las peluquerías. La obsesión estaba en marcha, y

aunque no resultó tan inmediatamente perturbadora como la de los tulipanes en los Países Bajos del siglo XVII, es muy probable que acabe teniendo un alcance mucho mayor que ésta.

La empresa responsable de este gran avance tecnológico y de fabricar y distribuir la máquina que llevó a cabo estos miles de millones de copias fue, por supuesto, la Xerox Corporation, radicada en Rochester, Nueva York, que se convirtió en el mayor éxito comercial de los años sesenta. En 1959, año en el que la empresa —por entonces llamada Haloid Xerox, Inc.— lanzó al mercado su primera copiadora automática por xerografía, sus ventas fueron de 33 millones de dólares; en 1961, de 66 millones; en 1963, de 166 millones, y en 1966, de casi 500 millones. Tal y como señaló Joseph C. Wilson, Jr., director ejecutivo de la empresa, esta tasa de crecimiento era tan elevada que si se mantuviese durante un par de décadas (lo cual, tal vez afortunadamente, era algo imposible), las ventas de Xerox acabarían superando el producto interior bruto de Estados Unidos. Si en 1961 la empresa ni siquiera figuraba en la lista de la revista *Fortune* de las quinientas mayores empresas industriales estadounidenses, en 1964 aparecía en el puesto 227, y en 1967 ya había escalado hasta el 126. Ahora bien, la lista confeccionada por *Fortune* se basa exclusivamente en el volumen anual de ventas, y, si se atiende a otros criterios, Xerox podría encontrarse en puestos aún más elevados: en 1966, por ejemplo, era ya la trigésimo sexta empresa en beneficios netos, la decimoquinta en valor de mercado de sus acciones —lo que la situaba por encima de gigantes de larga experiencia como U. S. Steel, Chrysler, Procter & Gamble y R. C. A.— y nada menos que la novena en términos de ratio ventas-beneficios. De hecho, el entusiasmo mostrado por la comunidad de inversores hacia Xerox hizo de sus acciones un verdadero El Dorado bursátil: todo aquel que hubiese adquirido acciones a finales de 1959 y las hubiese conservado hasta 1967 habría visto cómo su inversión se multiplicaba por 66, y quien hubiese tenido la extraordinaria visión de futuro de comprar Haloid en 1955 se habría encontrado con unos asombrosos rendimientos 180 veces superiores a su inversión. No es de extrañar, por tanto, que comenzase a formarse un importante grupo de «millonarios de Xerox», que acabó contando con varios cientos de miembros, la mayoría naturales y/o residentes en la mencionada localidad de Rochester.

La Haloid Company, fundada en Rochester en 1906, fue la antepasada de Xerox, igual que uno de sus fundadores —Joseph C. Wilson, señor, que fuera prestamista y después alcalde de la ciudad— lo fue de su tocayo y jefe de la empresa entre 1946 y 1968. Haloid fabricaba y comercializaba papeles de impresión fotográfica, y, al igual que todas las empresas dedicadas a la fotografía —en especial las radicadas en Rochester—, operaba a la sombra del líder indiscutible del sector, Eastman Kodak, aunque pese a ello fue capaz de capear la Gran Depresión sin muchos problemas. Sin embargo, tras la segunda guerra mundial, la competencia y los costes laborales aumentaron considerablemente, por lo que Haloid tuvo que diversificar sus actividades y buscar nuevos productos. Una de las posibilidades encontradas por sus científicos fue un proceso de copiado desarrollado por el Battelle Memorial Institute, una organización sin ánimo de lucro de investigación industrial ubicada en Columbus, Ohio. La historia se remonta hasta una cocina ubicada encima de un bar en el segundo piso de un edificio de Astoria, Queens, en la que en 1938 un inventor desconocido de treinta y dos años llamado Chester F. Carlson había instalado un laboratorio improvisado. Hijo de un barbero inmigrante sueco y graduado en ciencias físicas por el California Institute of Technology, Carlson trabajaba en el departamento de patentes de una empresa de Indianápolis llamada P. R. Mallory & Co., fabricante de componentes eléctricos y electrónicos. Sin embargo, en busca de fama, fortuna e independencia, dedicaba casi todo su tiempo libre a intentar inventar una copiadora apta para el uso diario en oficinas, y para ello contaba con la ayuda de Otto Kornei, un refugiado alemán que también era físico de profesión. El fruto de los experimentos llevados a cabo por los dos hombres fue un procedimiento mediante el cual, el 22 de octubre de 1938, utilizando un equipo bastante burdo y provocando una gran humareda y un hedor inaguantable, lograron transferir de una hoja de papel a otra un mensaje muy poco trascendental: «10-22-38 Astoria». El procedimiento, que Carlson denominó electrofotografía, tenía —y sigue teniendo— cinco pasos básicos: activar las propiedades de una superficie fotosensible mediante una carga electrostática (por ejemplo, frotándola con vigor con un pedazo de pelo de animal); exponer esta superficie a una página escrita para crear una imagen electrostática de la misma; procesar la imagen latente esparciendo sobre ella

un polvo muy fino que únicamente se adhiere a las áreas cargadas; transferir esta imagen a algún tipo de papel; y fijar la imagen mediante la aplicación de calor. Por separado, cada uno de estos cinco pasos ya era bastante conocido en otras aplicaciones tecnológicas, pero la combinación concreta era totalmente novedosa, tan novedosa, de hecho, que los capitanes y los reyes del sector fueron notablemente lentos a la hora de percibir el enorme potencial del nuevo procedimiento. Aplicando la experiencia adquirida en su trabajo, Carlson tejió inmediatamente una complicada red de patentes en torno a su invento (Kornei consiguió poco después un trabajo fijo y desapareció totalmente de la escena de la electrofotografía), y acto seguido se puso a llamar de puerta en puerta ofreciendo su producto. Durante los cinco años siguientes, mientras seguía trabajando para Mallory, continuó con su pseudopluriempleo ofreciendo los derechos de uso del procedimiento a las empresas más importantes de venta de material de oficina del país, pero en todas y cada una de ellas le dieron con la puerta en las narices. Finalmente, en 1944, Carlson logró persuadir al Battelle Memorial Institute de que financiase el desarrollo de su invento a cambio de poder quedarse con las tres cuartas partes de todos los ingresos que pudiese recibir por su venta o licencia de uso.

Aquí termina esta pequeña retrospectiva y comienza la xerografía propiamente dicha. En 1946, el desarrollo realizado por Battelle del procedimiento ideado por Carlson había llamado la atención de algunos altos directivos de Haloid, entre ellos Joseph C. Wilson, Jr., que por entonces estaba a punto de asumir la presidencia de la empresa. Wilson comunicó inmediatamente su interés a un amigo suyo, Sol M. Linowitz, un joven abogado brillante y vigorosamente solidario que acababa de finalizar un tiempo de servicio en la Marina y que en aquel momento estaba intentando crear una nueva estación de radio en Rochester dirigida a difundir opiniones liberales, para poder contrarrestar la visión más conservadora de los periódicos propiedad de la Gannett Company. Aunque Haloid contaba con su propio equipo de abogados, Wilson quedó tan impresionado con Linowitz que le pidió que, como trabajo «aislado» para la empresa, se encargase de investigar a Battelle. «Fuimos a Columbus para ver cómo frotaban una lámina de metal con pelo de gato», comentaría después Linowitz con sorna. Gracias a ese viaje y a otros posteriores se llegó a un acuerdo por el que

Haloid se quedaba con los derechos de autor del procedimiento de Carlson a cambio del pago de una cantidad estipulada por dichos derechos tanto a Battelle como a Carlson y el compromiso de compartir con Battelle el trabajo y el coste del desarrollo del procedimiento, y al parecer toda la evolución posterior surgió a partir de tal acuerdo. En 1948, buscando un nombre apropiado para el procedimiento de Carlson, un empleado de Battelle se reunió con un profesor de lenguas clásicas de la Ohio State University, y combinando dos palabras de griego antiguo acuñaron el término *xerografía*, es decir, «escritura seca». Mientras tanto, pequeños equipos de científicos de Battelle y Haloid continuaban esforzándose por desarrollar el procedimiento, topándose una y otra vez con desconcertantes e inesperados problemas técnicos, y en Haloid cundió el desaliento de tal forma que incluso llegaron a considerar la venta de la mayor parte de los derechos adquiridos sobre la xerografía a International Business Machines (más conocida como IBM). Sin embargo, en el último instante el trato se canceló, las investigaciones continuaron y las facturas y deudas se fueron acumulando hasta un punto en el que el compromiso de Haloid fue tan elevado que ya se trataba de un asunto de todo o nada: si el procedimiento no tenía un gran éxito, la empresa quebraría sin remedio. En 1955 se llegó a un nuevo acuerdo por el que Haloid se haría cargo del coste total del proyecto de desarrollo y pasaría a ser el beneficiario único de las patentes de Carlson, entregando como pago un gran volumen de sus propias acciones a Battelle, que a su vez entregó un porcentaje de ellas a Carlson. El coste de toda la operación fue asombroso: entre 1947 y 1960, Haloid gastó cerca de 75 millones de dólares en la investigación de la xerografía, o lo que es lo mismo, casi el doble de lo que ingresó por sus operaciones habituales durante ese mismo período. Semejante situación sólo pudo mantenerse mediante un fuerte endeudamiento y la emisión de acciones como pago a todo aquel que fuese lo bastante generoso, temerario o clarividente como para aceptarlas. La Universidad de Rochester, en parte por el interés de ayudar a una industria local en apuros, adquirió una enorme cantidad de estas acciones para su fondo de dotación a un precio que, tras numerosos fraccionamientos, en última instancia ascendió a 50 centavos cada una. «Le ruego que no se enfade con nosotros si dentro de un par de años nos vemos obligados a desprendernos de estas acciones para frenar las

eventuales pérdidas», advirtió nerviosamente a Wilson un funcionario de la universidad, y Wilson prometió no enfadarse. Mientras tanto, tanto él como el resto de los ejecutivos de la empresa acordaron comenzar a recibir sus salarios en forma de acciones, y algunos de ellos incluso aportaron a la causa sus ahorros personales y sus hipotecas. (Uno de los más destacados fue Linowitz, cuya asociación con Haloid había resultado ser mucho más que un trabajo aislado; por el contrario, se había convertido en la mano derecha de Wilson, haciéndose cargo de la gestión de las patentes de la empresa, la organización y seguimiento de sus filiales internacionales, y durante un tiempo incluso de la dirección de su consejo de administración.) En 1958, tras una larga y cuidadosa deliberación, se cambió el nombre de la empresa a Haloid Xerox, aunque aún no habían introducido en el mercado ningún producto xerográfico. Haloid ya había registrado la marca «XeroX» algunos años antes, una imitación bastante descarada del «Kodak» de Eastman, tal y como el propio Wilson reconoció sin ambages. La «X» final acabó poniéndose en minúscula cuando se dieron cuenta de que de todas formas nadie se molestaba en ponerla en mayúscula, pero el cuasipalíndromo resultó ser casi tan irresistible como el de Eastman, y por tanto se empleó para el nuevo nombre empresarial. XeroX, o Xerox, marca registrada, fue adoptada aun en contra de los vehementes consejos de muchos de los consultores de la empresa, a los que no convencía en absoluto por tres razones principales: algunos temían que el gran público encontrase el término impronunciable, otros que se asociaría a algún tipo de anticongelante, y otros porque se asemejaba demasiado a una palabra tabú para los oídos financieros: *cero*.

Entonces, en 1960, se produjo por fin la gran explosión, y todo cambió prácticamente de la noche a la mañana. En vez de preocuparse de si su nombre comercial tendría o no algún éxito, la empresa comenzó a preocuparse y mucho de que en poco tiempo estaba empezando a tener *demasiado* éxito, ya que el nuevo verbo *xerografiar* se puso tan de moda en conversaciones y en imprentas que los derechos de propiedad de la empresa sobre el nombre estaban seriamente amenazados, y por ello tuvo que embarcarse en una elaborada campaña para restringir tal uso. (En 1961, la empresa decidió ir a por todas y volvió a cambiar su nombre a Xerox Corporation.) Y en lugar de preocuparse por su propio futuro y por el de sus

familias, los ejecutivos de Xerox se empezaron a preocupar por la ira de aquellos familiares y amigos a los que prudentemente habían aconsejado que *no* comprasen acciones de Haloid a 20 centavos la unidad, pues todos los que lo habían hecho y en grandes cantidades se habían vuelto ricos, o al menos más ricos de lo que ya eran: como los ejecutivos que se habían sacrificado por la causa, la Universidad de Rochester, el Battelle Memorial Institute, e incluso, quién lo habría dicho, Chester F. Carlson, que tras los distintos acuerdos con Xerox se encontró con que en 1968 el valor de sus acciones ascendía a muchos millones de dólares (según *Fortune*, llegó a estar incluso entre las sesenta y seis personas más ricas de Estados Unidos).

Así narrada, la historia de Xerox suena muy romántica, casi decimonónica: el inventor solitario en su burdo laboratorio, la pequeña empresa familiar, los contratiempos iniciales, la confianza en el sistema de patentes, el recurso al griego clásico para el nombre de la marca, y el triunfo final que reivindica gloriosamente el sistema de la libre empresa. Sin embargo, Xerox también tiene otra dimensión muy distinta: en lo que se refiere a demostrar un sentido de responsabilidad para con la sociedad en su conjunto, en lugar de simplemente hacia sus accionistas, empleados y clientes, la empresa ha demostrado ser lo contrario de lo que son la mayoría de las organizaciones comerciales del siglo XIX, poniéndose a la cabeza del grupo de empresas que lideran el comercio del siglo XX. «Fijar objetivos elevados, tener aspiraciones casi inalcanzables, infundir en la gente la seguridad de que se puede lograr cualquier cosa, es tanto o más importante que mantener un balance equilibrado», afirmó Wilson en una ocasión, y otros ejecutivos han hecho un gran hincapié en que «el espíritu Xerox» no es tanto un medio para lograr un fin sino una forma de resaltar los «valores humanos» en sí mismos. Semejante retórica es, por supuesto, muy común en los círculos de las grandes empresas, y viniendo de los ejecutivos de Xerox puede llegar a suscitar escepticismo, o incluso irritación, si se tienen en cuenta los enormes beneficios de la empresa, pero en este caso existen pruebas de que Xerox se toma en serio lo que dice. En 1965, la compañía donó 1.632.548 dólares a instituciones educativas y benéficas, y, en 1966, 2.246.000 dólares. En ambos

años, los principales receptores fueron la Universidad de Rochester y su fundación, y también en ambos casos la cantidad donada representaba más del 1,5 por ciento de los ingresos netos de la empresa. Estos porcentajes son bastante superiores a los donados habitualmente por la mayoría de las grandes empresas para obras benéficas; por ofrecer tan sólo un par de ejemplos de las generalmente más citadas por su generosidad: la contribución de RCA en 1965 ascendió al 0,7 por ciento de sus ingresos netos anuales, y la de American Telephone & Telegraph fue también considerablemente inferior al 1 por ciento. No obstante, la prueba definitiva de que Xerox tenía toda la intención de persistir en su compromiso con el altruismo es su adhesión en 1966 al denominado «programa del 1 por ciento», a menudo llamado Plan Cleveland —un sistema implantado en esta localidad por el cual sus industrias acuerdan ofrecer el 1 por ciento de sus beneficios anuales antes de impuestos a instituciones educativas locales, con independencia del resto de sus donaciones—, de forma que si los ingresos de Xerox continúan creciendo como la espuma, la Universidad de Rochester y sus instituciones anexas pueden enfrentarse al futuro con bastante seguridad.

También existen otros ejemplos de situaciones en las que Xerox asumió riesgos por motivos que no tenían nada que ver con los beneficios esperados. En un discurso de 1964, Wilson afirmó que: «La empresa no puede negarse a tomar una posición en asuntos públicos importantes», lo cual constituye una herejía comercial donde las haya, ya que dar una opinión clara y concreta sobre un asunto público es la manera más directa de alienar a los clientes reales o potenciales que opinan diferente, ya no digamos justo lo contrario. El principal posicionamiento de Xerox fue en favor de la Organización de las Naciones Unidas, y por extensión en contra de sus detractores. A principios de 1964, la empresa decidió donar 4 millones de dólares —cantidad equivalente al presupuesto de un año entero en publicidad— para financiar una serie de programas de televisión centrados en la labor de la ONU, programas que carecerían de anuncios publicitarios y de logotipos de Xerox durante su emisión, y que únicamente acreditarían su contribución al principio y al final de los mismos. En julio aquel año —unos tres meses después del anuncio de la decisión—, la empresa comenzó a recibir una avalancha de cartas que expresaban su firme oposición a tal proyecto, y la

urgían a abandonarlo cuanto antes. En total se recibieron casi 15.000 misivas, cuyos tonos variaban desde lo dulce y razonable hasta la denuncia más estridente y emocional. Muchas de ellas afirmaban categóricamente que la ONU no era más que un instrumento que buscaba privar a los ciudadanos de Estados Unidos de sus derechos constitucionales, que parte de sus estatutos habían sido redactados por estadounidenses comunistas, y que constantemente estaba facilitando los objetivos de los comunistas. Incluso algunas de ellas, procedentes de presidentes de otras empresas, amenazaban sin tapujos con deshacerse de todos los productos de Xerox presentes en sus oficinas a menos que los programas fuesen cancelados. Aunque sólo unas pocas de las cartas mencionaban a la muy conservadora John Birch Society, y ninguno de los remitentes se identificaba abiertamente como miembro de la misma, algunas evidencias circunstanciales sugerían que la avalancha de cartas se debía en última instancia a una cuidadosa campaña organizada por esta sociedad. Por un lado, una reciente publicación oficial de la John Birch había alentado a sus miembros a escribir a Xerox para protestar por los programas a favor de la ONU, recordando que otra avalancha similar había logrado persuadir a una gran compañía aérea de que retirase los logotipos de la ONU de sus aviones. Y, por otro, una investigación promovida por Xerox desveló que las 15.000 cartas habían sido enviadas por tan sólo 4.000 personas, lo que sin duda reforzaba la tesis de una campaña orquestada. En cualquier caso, los directivos de Xerox se negaron rotundamente a dejarse intimidar ni persuadir, y la serie de programas sobre la ONU fueron emitidos con gran éxito de crítica y público en 1965 por la American Broadcasting Company. Tiempo después, Wilson comentó que, en última instancia, la decisión de mantener los programas —y de ignorar las protestas en contra— proporcionó a Xerox muchos más amigos que enemigos, y en todas sus declaraciones públicas sobre el tema insistió siempre en que lo que muchos observadores consideraban un extraño ataque de idealismo no era más que una sólida y meditada decisión comercial.

En el otoño de 1966, Xerox comenzó a encontrarse con los primeros contratiempos desde la introducción de la xerografía, principalmente porque para entonces ya existían más de cuarenta empresas dedicadas exclusivamente al negocio de copias de documentos de oficina, muchas de

ellas fabricantes de dispositivos xerográficos bajo licencia de la propia Xerox. (El único componente importante de su tecnología para el que siempre se había negado a conceder licencia de uso era una bobina de selenio que permitía a sus propias máquinas realizar copias en papel ordinario, por lo que todos sus competidores aún requerían un papel especial.) Hasta entonces, la gran ventaja de Xerox había sido la misma de la que suelen disfrutar las empresas pioneras en la oferta de un producto o servicio de gran éxito: la posibilidad de cobrar por él un precio elevado, aprovechando la falta de competencia. Sin embargo, tal y como informó en el mes de agosto de ese año la revista financiera *Barron’s*, estaba claro que «como resulta inevitable que suceda con todos los avances tecnológicos, este gran invento, que hace unos años constituía una fabulosa novedad, pronto pasará a ser un producto común y corriente, al alcance de todo el mundo». Poco a poco, el sector se estaba inundando de nuevos productores baratos. Una empresa, en una carta enviada a sus accionistas en mayo, incluso preveía que en un futuro no muy lejano se llegaría a poder vender máquinas copiadoras «como juguetes» por poco más de 10 o 20 dólares (de hecho, un modelo de 1968 se puso a la venta por 30 dólares), e incluso llegó a aventurar que algún día las copiadoras se ofrecerían gratis para promocionar las ventas de papel, de la misma forma en que ya era tradición regalar maquinillas de afeitar para promocionar la venta de cuchillas. Durante los años anteriores, consciente de que su cómodo monopolio acabaría pasando tarde o temprano a dominio público, Xerox había estado ampliando el número de sus actividades por medio de adquisiciones, absorciones y fusiones con empresas de otros sectores, principalmente publicidad y educación; por ejemplo, en 1962 había comprado University Microfilms, una empresa dedicada a la conservación de microfilmes de manuscritos no publicados, libros descatalogados, tesis doctorales, boletines, revistas y periódicos, y en 1965 se había fusionado con otras dos empresas: American Education Publications, el mayor editor del país de publicaciones periódicas para estudiantes de enseñanza primaria y secundaria; y Basic Sistems, un fabricante de máquinas para la enseñanza. Sin embargo, tales acciones no lograron tranquilizar a un crítico tan dogmático como el mercado financiero, y las acciones de Xerox acabaron sufriendo una fuerte tormenta: desde principios de junio hasta finales de

septiembre de 1966, el valor bursátil de la empresa se redujo a menos de la mitad, cayendo el precio de sus acciones en ese intervalo desde 267 puntos hasta 131⅝; en la semana del lunes 3 al viernes 7 de octubre, cayeron otros 42 puntos, y el día más alarmante de todos, el 6 de octubre, las operaciones de Xerox en la Bolsa de Nueva York tuvieron que ser suspendidas durante cinco horas, pues había acciones a la venta por valor de 25 millones de dólares que absolutamente nadie deseaba comprar.

En mi opinión, el análisis de cualquier empresa resulta más interesante precisamente cuando ésta atraviesa por dificultades, y dado que por entonces llevaba ya un año deseando echar un vistazo a Xerox y a sus empleados, escogí el otoño de 1966 como momento perfecto para ello. Me propuse averiguar todo cuanto pudiese sobre uno de sus productos, y escogí la gama de copiadoras y los productos afines que, en aquel momento, era ya bastante amplia: por ejemplo, la 914, una máquina del tamaño de un escritorio capaz de hacer copias en blanco y negro de casi cualquier página —impresa, manuscrita, mecanografiada o dibujada, de un tamaño máximo de 2,9 ≈ 35,5 centímetros— a un ritmo de diez copias por minuto; la 813, un dispositivo mucho más pequeño, que puede ubicarse encima de una mesa de despacho y es básicamente una versión en miniatura de la 914 (o, como les gusta decir a los técnicos de Xerox, «es una 914 a la que le hemos quitado todos los espacios interiores superfluos»); la 2400, una máquina de reproducción a alta velocidad que parece un gran horno, y que puede cocinar copias a un ritmo de una cada segundo y medio, o lo que es lo mismo, 40 por minuto, o 2.400 por hora; la Copyflo, capaz de ampliar microfilmes al tamaño de páginas estándar de libro e imprimirlas; la LDX, que puede transmitir documentos a través de la línea telefónica, microondas de radio o cable coaxial; y el Telecopier, un dispositivo no xerográfico, diseñado y fabricado por la empresa Magnavox, pero distribuido por Xerox, una versión primitiva de la LDX que resulta especialmente interesante para el lego en la materia, ya que consiste básicamente en una pequeña caja que, cuando se conecta a un teléfono ordinario, permite al usuario transmitir con rapidez (aunque con bastantes chirridos y pitidos, desde luego) una fotografía no muy grande a cualquiera

que disponga de otro equipo de teléfono y Telecopier. De entre todos estos productos, la 914, la primera máquina xerográfica automática y la que supuso el primer gran avance tecnológico del sector, aún continuaba siendo la más importante tanto para Xerox como para sus clientes.

Se ha llegado a afirmar que la copiadora 914 es el producto comercial más exitoso de la historia, pero tal afirmación no puede ser categóricamente confirmada ni desmentida, aunque sólo sea porque Xerox nunca ha publicado sus cifras exactas de ingresos por productos individuales; el único dato disponible es que, según reveló la propia empresa, en 1965 las ventas de la 914 supusieron en torno al 62 por ciento de sus ingresos operativos totales, lo que arroja una cifra de unos 243 millones de dólares. En 1966 se podía adquirir una unidad por 27.500 dólares, o bien alquilarla por 25 dólares al mes, y al menos unos 49 dólares en copias, a 4 centavos cada una. Estos precios estaban deliberadamente fijados para hacer más atractivo el alquiler que la compra, pues Xerox había calculado que así obtenía mayores beneficios. La 914, máquina de color beis y de casi 300 kilos de peso, se parece mucho a un moderno escritorio de metal en forma de L. El objeto que hay que copiar —un folio, las dos hojas de un libro abierto, o incluso un pequeño objeto tridimensional, como un reloj de pulsera o una medalla— se coloca boca abajo en una superficie de cristal, se pulsa un botón, y nueve segundos después la copia sale de la máquina y se deposita en una bandeja situada donde se encontraría habitualmente la papelera si la 914 fuese realmente un escritorio. En cuanto a su tecnología, la 914 es un aparato muy complejo (más complejo incluso que un automóvil, insisten sus vendedores), tanto que tiene una irritante tendencia a sufrir averías, y por tanto Xerox mantiene siempre en nómina a un enorme equipo de miles de técnicos reparadores, en todo momento dispuestos a responder a una llamada en el menor tiempo posible. La avería más común es el atasco del suministrador de papel, que se suele denominar jocosamente «soplo fallido», ya que cada hoja de papel es colocada en la posición de copia mediante una leve ráfaga interna de aire caliente, y el atasco se produce cuando la ráfaga tiene lugar a destiempo, o es demasiado débil o demasiado fuerte. En el peor de los casos, un soplo fallido puede poner una hoja de papel en contacto con algún componente sobrecalentado, se prenda fuego y que comience a salir de la

máquina una alarmante humareda blanca. En tal situación, normalmente se aconseja al operario que no haga nada, ya que el fuego tiende a apagarse solo sin causar muchos daños, o como mucho se le indica que utilice el pequeño extintor especial que suele haber adjunto a la copiadora, ya que si se le echa agua la superficie metálica de la 914 puede causar descargas eléctricas muy dolorosas, o incluso letales. Además de las posibles averías, el dispositivo requiere bastante mantenimiento y atención por parte de la persona que opera con él, que casi siempre es una mujer. (Las mujeres que comenzaron a trabajar con los primeros modelos de máquinas de mecanografiar se llamaron «mecanógrafas», pero afortunadamente hoy en día nadie llama «xeroxas» a las operadoras de productos de Xerox.) Las reservas de papel y de polvo electrostático negro, llamado «tóner», debían rellenarse con frecuencia, y el componente más importante, la bobina de selenio, debía limpiarse regularmente con un algodón especial antiabrasión y aplicarle una capa protectora de cera. Tras pasar un par de tardes en compañía de una 914 y de su operadora habitual, observé lo que me pareció la relación más cercana que pueda darse entre un ser humano y un equipo de oficina que jamás se haya visto. Las mujeres que trabajan con una máquina de escribir o una centralita telefónica no suelen mostrar el más mínimo interés por las máquinas, ya que su mecanismo no es ningún misterio, y aquellas que manejan un ordenador se suelen aburrir, puesto que es algo totalmente incomprensible; sin embargo, una 914 tiene ciertas características que se podrían considerar casi como rasgos animales: debe ser alimentada y cuidada, es intimidante pero puede ser domada, a veces sufre impredecibles estallidos de mal comportamiento, y en general responde mejor o peor en función de lo bien o mal que se las trate. «Al principio me asustaba bastante —me confesó la operadora—, pero los técnicos de Xerox me dijeron: “Si le tienes miedo, no funcionará como es debido”, y tenían toda la razón. Ahora mismo hasta le he cogido cariño.»

Según descubrí en diversas conversaciones con algunos empleados de Xerox, los comerciales y vendedores siempre están intentando idear nuevos usos para los productos de la empresa, pero una y otra vez se han dado cuenta de que el público va invariablemente un paso por delante de ellos. Uno de los usos más curiosos de la xerografía es garantizar que las futuras esposas reciban en sus bodas únicamente los regalos que desean. El procedimiento es

el siguiente: la prometida entrega su lista de regalos de preferencia en el departamento especializado en bodas de unos grandes almacenes, departamento hoy en día casi siempre equipado con una copiadora Xerox; hecho esto, la novia informa sutilmente de la existencia de esta lista a sus futuros invitados, que cuando lo deseen pueden acercarse a los almacenes, obtener una copia de la lista, y comprar una o más cosas; y al acabar, basta con devolver la lista con sus regalos ya tachados, para poder eliminarlos a su vez de la lista original y dejarla preparada para el siguiente invitado que la reclame, evitando así repeticiones. («¡Oh, Himen! ¡Oh, Himeneo!»*) Por otra parte, en lugar de elaborar laboriosamente una lista detallada de los efectos personales confiscados a los detenidos que deben pasar la noche en el calabozo, los departamentos de policía de Nueva Orleans y de muchas otras ciudades ahora pueden limitarse a colocar los propios efectos —cartera, reloj, llaves, etc.— directamente sobre la superficie del cristal de la 914 y en pocos segundos cuentan con un informe pictográfico completo. Los hospitales, por su parte, utilizan la xerografía para copiar electrocardiogramas e informes de laboratorio, y las empresas corredoras de bolsa para hacer llegar lo más rápido posible a sus clientes sus sugerencias de inversión. De hecho, todo aquel que tenga cualquier clase de idea que pueda beneficiarse de algún tipo de copia puede acercarse a un estanco o una papelería que disponga de una copiadora que funcione con monedas y servirse uno mismo. (Es interesante señalar que Xerox diseñó dos sistemas de pago para sus 914 de monedas: uno que sólo funciona con monedas de diez centavos, y otro que sólo funciona con monedas de veinticinco centavos, lo que da a los compradores o arrendatarios la posibilidad de elegir el precio que deseaban cobrar por su servicio de copia.)

Por supuesto, el sistema de copia automática también es objeto de abusos, y en ocasiones muy serios. El más obvio es el exceso de copias: la tendencia que antes de la aparición de la xerografía se solía atribuir a los burócratas, esto es, aquella que lleva a hacer dos o más copias cuando basta con una sola, o a hacer una copia cuando no hace falta ninguna, actualmente se está extendiendo a todo el mundo. La expresión «por triplicado», en su día asociada íntimamente al despilfarro burocrático, ha pasado a quedarse muy corta. El botón esperando a ser pulsado, el agradable zumbido, la pulcra

reproducción cayendo suave y ordenadamente sobre la bandeja de salida... todo ello constituye una experiencia embriagadora, por lo que en muchas ocasiones el operador neófito de una 914 debe luchar contra el impulso de copiar todos los papeles y objetos que lleve en los bolsillos; y cuando alguien usa una copiadora, queda enganchado para siempre. Tal vez el principal peligro de esta especie de adicción no es tanto la acumulación excesiva de documentos o la pérdida o deterioro de documentación importante sumergida entre las copias, sino el insidioso incremento de una actitud negativa en contra de los originales, una sensación de que nada es realmente importante *a menos* que sea necesario copiarlo, o que sea una copia en sí misma.

Sin embargo, el problema más serio provocado por la aparición de la xerografía es sin duda que muchos usuarios sienten una tentación casi irresistible de violar las leyes de derechos de autor. Actualmente, casi todas las grandes bibliotecas públicas y universitarias —y también de las escuelas secundarias— están equipadas con al menos un ejemplar de copiadora, y tanto los profesores como los alumnos que deseen disponer para su uso personal o académico de, por ejemplo, una serie de poemas de un libro publicado, un relato corto de una antología, o un artículo concreto de una revista científica de renombre, han ido adquiriendo el hábito de cogerlo de la estantería, llevarlo al departamento de reproducción y hacer las copias Xerox que les hagan falta, con el obvio efecto de privar al autor y al editor de la publicación de los ingresos que les corresponderían. Por desgracia, no existen registros legales de tales vulneraciones de los derechos de autor, ya que normalmente los autores y editores no suelen demandar a los infractores, aunque sólo sea porque en la mayoría de los casos estas infracciones pasan inadvertidas, y además los infractores casi nunca son conscientes de estar cometiendo un acto ilegal. La alta probabilidad de que muchos derechos de autor se infringieran inconscientemente desde la aparición de la xerografía quedó patente de manera indirecta hace unos años, cuando un comité de educadores envió una circular a profesores de centros de todo el país informándoles explícitamente de cuáles eran sus derechos de copia y cuáles no, y el resultado inmediato fue un notable incremento en el número de cartas recibidas por editores que solicitaban permiso de copia de una de sus publicaciones. Además, existen más pruebas concretas de las prácticas ilícitas

existentes: por ejemplo, en 1965 el director de la biblioteca de la Universidad de Nuevo México afirmó públicamente que las bibliotecas gastaban una media del 90 por ciento de sus presupuestos en personal, teléfono, copias, telefacsímiles y similares, y tan sólo el 10 por ciento —como si de un diezmo se tratase— en libros, revistas y demás publicaciones.

Hasta cierto punto, muchas bibliotecas se esfuerzan por controlar ellas mismas las copias que se hacen de sus libros. Por ejemplo, el servicio fotográfico de la Biblioteca Pública de Nueva York, que recibe en torno a 1.500 peticiones de copia a la semana, suele informar a sus socios que: «El material sujeto a derechos de autor no podrá ser reproducido más que para un "uso adecuado"», esto es, en la forma y volumen permitidos por precedentes legales, lo que en la práctica limita las copias a breves pasajes de cada publicación. Además, la biblioteca continúa diciendo que: «El solicitante es responsable de cualquier problema legal que pueda surgir por el hecho de realizar una copia y por el uso que dé a lo copiado». Da la impresión de que en la primera parte de esta advertencia la biblioteca asume la responsabilidad de las copias y en la segunda renuncia a ella, y esta ambivalencia parece reflejar la ansiedad sentida por los usuarios de las fotocopiadoras de la biblioteca. Ahora bien, fuera de los muros de una biblioteca pública no parece que existan tantos escrúpulos, ya que muchos empresarios, que en otros aspectos suelen ser muy meticulosos con su cumplimiento de la ley, tienden a considerar la violación de los derechos de autor con la misma despreocupación que demuestra un peatón imprudente a la hora de cruzar las calles por donde mejor le viene. En una ocasión, un escritor más o menos conocido recibió una invitación para asistir a un seminario de líderes industriales de alto nivel y se sorprendió mucho al descubrir que un capítulo entero de su último libro había sido copiado y distribuido entre los asistentes como base de debate. Cuando el escritor protestó enérgicamente por tal acción, los empresarios se quedaron atónitos, e incluso casi ofendidos, ya que hasta ese momento estaban convencidos de que al escritor le agradaría la atención prestada a su trabajo. El problema era que, después de todo, se trataba de la clase de adulación que podría mostrar un ladrón al elogiar el buen gusto de una mujer mientras le está robando sus joyas.

En opinión de algunos especialistas en el tema, lo que ha ocurrido hasta el momento es sólo la primera fase de una suerte de revolución en el sector de las artes gráficas. «La xerografía está aterrorizando al mundo de la edición y la publicación, porque permite que cada lector pueda convertirse fácilmente también en autor y editor», escribió el erudito canadiense Marshall McLuhan en la edición de la primavera de 1966 de la revista *American Scholar*. «Tanto los autores como los lectores pueden dedicarse a la producción de libros gracias a la xerografía. […] La xerografía es electricidad que está invadiendo el mundo de la tipografía, y supone una total revolución en este viejo ámbito.» Aun teniendo en cuenta que el entusiasmo de McLuhan es errático («A veces cambio de opinión de un día para otro», confesó en una ocasión), parece que en este caso dio en el blanco. Varios artículos académicos han llegado a predecir nada menos que la desaparición del libro tal y como hoy lo conocemos, y a aventurar que la biblioteca del futuro será una especie de monstruosa máquina capaz de almacenar y ofrecer los contenidos de los libros de forma electrónica y xerográfica. Los «libros» de semejante biblioteca no serían más que una minúscula parte de la memoria de una computadora, en lo que podría llamarse «ediciones de un único ejemplar», aunque por el momento todo el mundo parece estar de acuerdo en que tal biblioteca tardará bastante tiempo en aparecer. (Si bien no tanto como para eliminar los recelos de los editores más avispados. Desde finales de 1966, la tradicional frase «Todos los derechos reservados» que solía acompañar a todos los libros publicados por la editorial Harcourt, Brace & World fue ampliada considerablemente y dice: «Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida o transmitida en forma alguna o por medio alguno, electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación o cualquier tipo de sistema de almacenamiento y recuperación de información […]». Y otras editoriales se apresuraron a seguir el ejemplo.) A finales de los sesenta, uno de los organismos que más se acercó a esta visión de la biblioteca del futuro fue University Microfilms, la subsidiaria de Xerox, que era capaz de ampliar sus microfilmes de libros descatalogados e imprimirlos en volúmenes en rústica muy atractivos y perfectamente legibles, a un coste para el consumidor de apenas 4 centavos la página; y en aquellos casos en los que el libro aún estaba sujeto a derechos de

autor, la empresa pagaba un porcentaje de lo recibido por cada libro vendido. Sin embargo, el tiempo en el que prácticamente cualquiera pueda obtener su propia copia de un libro publicado a un precio menor que el fijado por el mercado no es algo de un futuro más o menos cercano, es algo muy real ya en la actualidad: todo cuanto necesita un editor aficionado es el acceso a una copiadora Xerox y a una pequeña impresora offset. Una de las características menos conocidas, aunque importantes, de la xerografía es su capacidad para elaborar páginas patrón perfectamente utilizables en esta clase de imprentas, y además de manera más barata y rápida de lo que jamás había sido posible en el pasado. De acuerdo con Irwin Karp, asesor de la Asociación de Autores de Estados Unidos, gracias a la combinación de estas dos tecnologías, en 1967 se podría «recrear» una excelente edición encuadernada en tapa blanda de cincuenta copias de cualquier libro ya publicado en cuestión de pocos minutos, y a un coste de 0,8 centavos la página, e incluso menos si la edición fuese mayor. Si un profesor desease distribuir a una clase de cincuenta alumnos el contenido de un libro de poemas de sesenta y cuatro páginas cuyo precio de mercado es de 3,75 dólares, podría hacerlo gastando poco más de 50 centavos la unidad; siempre, claro está, que estuviese dispuesto a ignorar las leyes sobre derechos de autor.

En opinión de muchos autores y editores, la principal amenaza de esta nueva tecnología es que la desaparición del libro tradicional puede acabar provocando su propia desaparición, y con ello la del arte de la escritura. Herbert S. Bailey, Jr., director de la editorial académica Princeton University Press, comentó en un artículo publicado en la revista *Saturday Review* que un amigo suyo había cancelado todas sus suscripciones a publicaciones académicas, ya que había adquirido el hábito de revisar los índices de los contenidos, disponibles en la biblioteca pública, y hacer copia sólo de los artículos que más le interesasen. «Si todos los profesores y académicos comenzasen a llevar a cabo [esta] práctica, en muy poco tiempo estas revistas dejarían de publicarse», añadió Bailey, apesadumbrado. Desde mediados de los sesenta, el Congreso ha estado considerando una seria revisión de la legislación sobre derechos de autor, sobre todo teniendo en cuenta que algunas de sus leyes datan de 1909. En las sesiones de deliberación, el comité representante de la National Education Association y de diversos grupos

educativos arguyó con firmeza y de manera bastante convincente que si la educación deseaba mantener el ritmo del crecimiento nacional, las leyes sobre derechos de autor vigentes y la doctrina de «uso adecuado» deberían liberalizarse cuanto antes por motivos académicos. Como es lógico, los autores y editores se opusieron a tal liberalización, insistiendo en que toda ampliación de los derechos existentes tendería a privarles en cierto grado de sus medios de vida en el momento actual, y en un mayor grado en el desconocido futuro xerográfico. En 1967, el Comité Judicial del Congreso aprobó una propuesta de ley que parecía suponer una victoria para los autores y editores, ya que refrendaba explícitamente la doctrina del uso adecuado y no incluía ninguna nueva excepción para los casos de copia con fines educativos, pero a finales de 1968 el resultado final de la contienda aún no estaba del todo claro. McLuhan, por su parte, estaba convencido de que todos los esfuerzos realizados en pro de la preservación de las formas tradicionales de protección de los derechos de autor revelaban una mentalidad retrógrada y estaban condenados al fracaso (o al menos tal era su opinión en el momento de redactar su artículo para la *American Scholar*). «No existe protección alguna frente a la tecnología excepto la propia tecnología —escribió—. Cada vez que una nueva fase tecnológica crea un nuevo entorno, es preciso que la siguiente fase cree su antientorno.» El problema es que a los autores no se les suele dar bien la tecnología, y tampoco florecen mucho en los antientornos.

A la hora de lidiar con esta caja de Pandora abierta por los productos de Xerox, la compañía parece haber cumplido razonablemente bien los elevados ideales establecidos por Wilson. Aunque obviamente tiene intereses comerciales en incentivar —o al menos no *des*incentivar— el incremento de la copia de todo cuanto se pueda leer, hay que reconocer que realizaron un esfuerzo real por informar a los usuarios de sus productos de sus responsabilidades legales; por ejemplo, cada nuevo dispositivo fabricado y distribuido va siempre acompañado por una larga lista de cosas que no pueden ser copiadas, entre ellas el papel moneda, los bonos del Estado, los sellos postales, los pasaportes, y «todo material sujeto a derechos de autor sin el permiso del propio autor o del propietario de tales derechos». (Cuántas de estas advertencias terminan en la papelera ya es harina de otro costal.) Además, atrapada en medio de los bandos contendientes de la guerra por la

revisión de la legislación sobre derechos de autor, ha logrado resistir la tentación de permanecer al margen limitándose a amasar unos enormes beneficios, y ha demostrado tener un ejemplar sentido de la responsabilidad social, al menos desde el punto de vista de los autores y editores, mientras que el resto de la industria de la copia y la reproducción ha tendido o bien a mantenerse neutral o bien a posicionarse del lado de los partidarios de las copias. En un simposio celebrado en 1963 sobre la revisión de los derechos de autor, un portavoz de la industria llegó incluso a argumentar que la copia académica hecha en una máquina no es más que una extensión práctica de la tradicional copia a mano, que durante siglos se había considerado legítima y aceptable. No fue el caso de Xerox. Por el contrario, en septiembre de 1965 Wilson escribió al Comité Judicial del Congreso expresando su tajante oposición a toda clase de exención especial de copia en cualquier ley futura. Por supuesto, a la hora de evaluar esta postura aparentemente quijotesca convendría recordar que Xerox no es sólo una empresa que vende dispositivos de copia y reproducción, sino que también se ocupa de editar y publicar libros. De hecho, en colaboración con American Education Publications y University Microfilms, lo cierto es que es una de las empresas de edición más grandes e importantes de Estados Unidos. Por lo que he podido averiguar en mis investigaciones, los editores convencionales tienden a encontrar algo desconcertante el hecho de enfrentarse a este gigante futurista no sólo como una extraña amenaza para el mundo que siempre han conocido, sino también como un enérgico colega y competidor dentro de él.

Tras estudiar en profundidad algunos de los productos de Xerox y reflexionar detenidamente acerca de las implicaciones de su uso, me trasladé a Rochester para conocer la empresa de primera mano y hacerme una idea de la forma en la que sus empleados estaban reaccionando ante los problemas emergentes, tanto los materiales como los éticos, aunque no cabía duda alguna de que cuando llegué los problemas materiales eran los más acuciantes, ya que no hacía mucho que había tenido lugar la infausta semana de la caída de 42 puntos en la bolsa. Durante el trayecto en avión me dediqué a ojear el último informe financiero oficial publicado por Xerox, que entre otras cosas ofrecía

una relación del número de acciones de la empresa adquirido por cada miembro de la junta directiva hasta febrero de 1966, y me entretuve calculando algunas de sus pérdidas teóricas durante la semana negra de principios de octubre, dando por supuesto que no habían optado por deshacerse de las acciones. El presidente Wilson, por ejemplo, tenía en su cartera personal hasta febrero un total de 154.026 acciones, por lo que sus pérdidas serían de 6.546.105 dólares. La cartera de Linowitz era de 35.166 acciones, por lo que sus pérdidas ascenderían a 1.494.555 dólares. Y la del doctor John H. Dessauer, vicepresidente ejecutivo a cargo de la investigación, tenía 73.845 acciones, lo que arrojaría unas pérdidas de 3.138.412 dólares. En su conjunto, se trataba de unas pérdidas que a duras penas podrían considerarse triviales, incluso para los elevados estándares de los ejecutivos de una gran empresa como Xerox. En vista de esto, ¿estaría la sede central a la que me dirigía invadida por la melancolía y la pesadumbre, o al menos ligeramente conmocionada?

En aquel momento, el cuartel general de Xerox estaba ubicado en los últimos pisos de la Midtown Tower de Rochester, en cuya planta baja se encuentra el Midtown Plaza, un enorme centro comercial. (Poco después, la empresa se trasladó al otro lado de la calle a la Xerox Square, un complejo que actualmente incluye un edificio de oficinas de treinta pisos, un auditorio para uso general y una gran pista de patinaje sobre hielo.) Antes de subir a la sede de Xerox, me di una vuelta por el centro comercial, y descubrí que disponía de todo tipo de tiendas, una cafetería, quioscos de prensa, piscinas, árboles y bancos que —a pesar de una atmósfera rabiosamente agradable y próspera, fruto tal vez de una música insulsa y omnipresente— estaban parcialmente ocupados por vagabundos, igual que los bancos de los centros comerciales al aire libre. Los árboles tenían cierta tendencia a languidecer por falta de luz y aire, pero los vagabundos no tenían mal aspecto. Tras subir en el ascensor, me reuní con un miembro del departamento de relaciones públicas de Xerox con quien había concertado una cita, y mi primera pregunta fue cómo había reaccionado la empresa a su caída en bolsa. «Oh, nadie se lo ha tomado demasiado en serio —respondió sin alterarse—. Como mucho, he escuchado algunos comentarios desenfadados en los clubes de golf, por ejemplo, que alguien le comente a otro: “Las bebidas las pagas tú,

que ayer perdí otros 80.000 dólares en Xerox". Es cierto que Joe Wilson consideró un poco traumático el día que tuvieron que suspender las operaciones en bolsa, pero en general no le ha afectado mucho. De hecho, el otro día, precisamente cuando las acciones más estaban cayendo, se celebró una fiesta y un montón de gente se agrupó a su alrededor para preguntarle qué estaba ocurriendo, y él respondió algo así como "Bueno, ya saben que es muy raro que la oportunidad llame dos veces a la misma puerta". Y en cuanto a estas oficinas, apenas se oye a nadie comentar siquiera el asunto.» Efectivamente, durante todo el tiempo que permanecí en las oficinas de Xerox no volví a escuchar a nadie hablar del tema, y esa sangre fría resultó estar totalmente justificada, ya que en menos de un mes las acciones habían recuperado todas sus pérdidas, y unos meses después alcanzaron un máximo histórico.

Pasé el resto de aquella mañana hablando con tres destacadas figuras del departamento de investigación científica de la empresa, escuchando nostálgicas historias de los primeros años del desarrollo de la xerografía. La primera de estas figuras era ni más ni menos que el doctor Dessauer, el que según mis propios cálculos acababa de perder más de 3 millones de dólares, pero que, sin embargo, encontré perfectamente tranquilo, como por otra parte tenía que haberme imaginado en vista de que el valor de sus acciones, a pesar de las pérdidas, era de más de 9,5 millones de dólares (y además unos meses después alcanzaría los *20* millones). El doctor Dessauer, veterano de la empresa nacido en Alemania, que había estado al frente de la investigación y la ingeniería desde 1938 y que además era vicepresidente del consejo de administración, fue el primero en lograr suscitar el interés de Joseph Wilson por el procedimiento de Carlson, tras leer un artículo sobre éste en una revista técnica en 1945. Durante nuestra entrevista, observé que en una de las paredes de su despacho había colgada una enorme tarjeta de homenaje de sus empleados en la que se le aclamaba como El Mago, y ciertamente la persona que tenía delante era un hombre afable y de aspecto juvenil, con un ligero acento que sin duda podría hacerle pasar por un hechicero.

«¿Quiere que le cuente cómo eran los viejos tiempos, eh? —dijo el doctor Dessauer jovialmente—. Bueno, fueron emocionantes y maravillosos, pero también terribles. A veces me volvía loco, casi literalmente. El dinero

era el principal problema. La empresa podía considerarse afortunada de poder mantenerse más o menos lejos de los números rojos, aunque quizá no lo bastante lejos. Todos los miembros de nuestro equipo se jugaban mucho en el proyecto. Yo mismo volví a hipotecar mi casa, y todo lo que me quedaba era mi seguro de vida. Desde luego, mi cuello llegó a estar realmente expuesto. Mi impresión era que, si al final el proyecto no salía adelante, Wilson y yo nos convertiríamos en unos empresarios fracasados, pero en mi caso yo sería también un técnico fracasado. Nadie me volvería a ofrecer un empleo nunca más, al menos no en este sector. Habría tenido que renunciar a la ciencia y ponerme a vender seguros o algo así.» Tras mirar distraídamente al techo durante unos segundos, continuó: «Durante los primeros años nadie era muy optimista. Varios miembros de nuestro propio grupo llamaron varias veces a mi puerta para decirme que todo aquel maldito proyecto jamás funcionaría. El mayor riesgo era que al final la electrostática acabase no funcionando en ambientes de elevada humedad. Casi todos los expertos estaban convencidos de ello; decían: "Nunca se podrán realizar copias en un lugar tan húmedo como Nueva Orleans". E incluso si realmente llegaba a funcionar, la opinión de los del departamento de marketing era que el mercado potencial que teníamos no era más que de unos pocos miles de máquinas. Algunos asesores nos dijeron una y otra vez que estábamos absolutamente locos por insistir en seguir adelante con el proyecto. Pues bien, como sabe, al final todo salió a pedir de boca: la 914 funcionó perfectamente, incluso en Nueva Orleans, y el mercado resultó ser enorme. Después, llegó la 813, la versión en miniatura para escritorios. También en este caso me jugué el cuello por ella, apoyando un diseño que en opinión de algunos expertos era demasiado frágil.» Para finalizar, le pregunté al doctor Dessauer si en aquel momento su cuello también corría peligro debido a alguna nueva investigación, y, en ese caso, si se trataba de algo tan fascinante como la xerografía, a lo que, tras reflexionar un poco, me respondió: «Puedo contestarle que sí a ambas preguntas, pero lamentablemente no puedo revelarle nada más, por el momento. Hasta que decidamos hacerla pública, me temo que se trata de información clasificada de la empresa».

El doctor Harold E. Clark, la siguiente persona con la que hablé, era el responsable directo del programa de desarrollo de la xerografía que se había llevado a cabo bajo la supervisión del doctor Dessauer, y me proporcionó aún más detalles de cómo, con mucho esfuerzo y paciencia, se había logrado convertir el procedimiento inicial de Carlson en un producto comercial de éxito. «El bueno de Chet Carlson era un tipo morfológico», comenzó el doctor Clark, un hombre de corta estatura con un cierto aire académico que de hecho había sido profesor universitario de ciencias físicas antes de llegar a Haloid en 1949. Probablemente debí de poner cara de perplejidad, ya que mi interlocutor soltó una risita y continuó: «En realidad no sé lo que significa "morfológico". *Me parece* que podría significar juntar una cosa con otra para conseguir otra cosa nueva y distinta. En cualquier caso, eso es precisamente lo que era Chet. La xerografía no estaba respaldada por un trabajo científico previo. Lo que hizo Chet fue juntar una serie de fenómenos extraños, cada uno de ellos bastante desconocido en sí mismo y que nadie había soñado siquiera en relacionar. El resultado fue el mayor avance en el mundo de la imagen desde la aparición de la fotografía. Además, lo llevó a cabo sin contar con la ayuda de un clima científico favorable. Como sabe, en la historia de la ciencia existen decenas de ejemplos de descubrimientos simultáneos, pero en este caso nadie se acercó siquiera a crear algo similar al invento de Chet. Hoy en día su descubrimiento me sigue asombrando tanto o más que la primera vez que oí hablar de él. Como invento, era algo realmente magnífico. El único problema era que aún estaba muy lejos de ser un producto viable comercialmente».

El doctor Clark soltó otra risita y continuó explicando que el punto de inflexión se alcanzó en el Battelle Memorial Institute, y de una forma muy en consonancia con la larga tradición de los avances científicos, ocurridos más o menos por casualidad. El principal problema era que la lámina fotosensible empleada por Carlson, cubierta de una fina película de azufre, tendía a perder sus propiedades con bastante rapidez, y tras unos pocos usos se volvía completamente inútil. Trabajando basándose en una corazonada que contradecía totalmente la teoría científica conocida hasta ese momento, los investigadores de Battelle probaron a añadir al azufre una pequeña cantidad de selenio, un elemento no metálico que hasta entonces se había utilizado

únicamente en resistencias eléctricas y como colorante para dar al cristal un tono rojizo. La lámina recubierta de azufre con un poco de selenio duró un poco más que las que sólo tenían azufre, por lo que los investigadores probaron a añadir algo más de selenio a la mezcla, lo que incrementó aún más la duración de la lámina. En vista de los buenos resultados, gradualmente continuaron incrementando el porcentaje de selenio hasta eliminar todo el azufre, y esta última lámina fue la más duradera de todas. Y fue así como se descubrió, por el método de prueba y error, que el selenio era la clave que podía hacer de la futura xerografía un producto práctico y rentable.

«Piénselo —me instó el doctor Clark, también con aire pensativo—. Algo tan simple como el selenio, uno de los elementos de la Tierra, de los que no hay muchos más que cien, y además uno bastante común, resultó ser la clave de todo el proceso. Una vez que se descubrió su gran efectividad, ya estábamos como quien dice a la vuelta de la esquina del éxito, aunque entonces aún no lo sabíamos. Actualmente seguimos teniendo patentes sobre el uso del selenio en la xerografía, lo que en la práctica casi equivale a tener una patente sobre el selenio mismo. No está mal, ¿eh? Lo más curioso es que ni siquiera hoy en día sabemos exactamente *cómo* funciona el selenio. No entendemos, por ejemplo, cómo es posible que no tenga el más mínimo “efecto memoria”, es decir, que a la bobina recubierta de selenio nunca le queden trazas de las copias anteriores, ni que parezca ser teóricamente capaz de durar casi indefinidamente. En el laboratorio, estas bobinas pueden resistir sin deteriorarse más de un millón de pruebas, aunque al final sí se acaban gastando. Como puede ver, el desarrollo de la xerografía fue un proceso fundamentalmente empírico. En principio, todos éramos científicos cualificados, no niños probando las posibilidades de un juguete nuevo, pero de algún modo nos las arreglamos para encontrar un equilibrio entre el jugueteo y la verdadera investigación científica.» Mi siguiente entrevistado fue Horace W. Becker, el ingeniero jefe de Xerox que logró pasar la 914 del diseño sobre el papel a la cadena de producción. Natural de Brooklyn y con un gran talento para transmitir la angustia de manera muy elocuente, me narró los espeluznantes obstáculos y peligros que habían plagado todo el proceso. Cuando llegó a Haloid Xerox, en 1958, su laboratorio era poco más que un ático ubicado sobre una tienda de semillas y plantas de jardín de

Rochester, que además tenía un gran problema en el aislamiento del tejado, de manera que durante los días más calurosos del verano la brea que lo recubría tendía a fundirse y a caer en pesadas gotas sobre los trabajadores y el equipamiento. Poco después se trasladaron a otro laboratorio, y fue allí donde a principios de 1960 la xerografía alcanzó por fin su mayoría de edad. «El nuevo laboratorio estaba en otro edificio destartalado, con un ascensor que daba miedo de lo que crujía y chirriaba, y daba a una vieja vía férrea por la que cada dos por tres pasaban trenes cargados de cerdos —me contó Becker —, pero al menos teníamos más espacio y no terminábamos embreados de arriba abajo cada vez que subía un poco la temperatura. No me pregunte cómo sucedió. Simplemente, decidimos que había llegado el momento de crear una cadena de montaje, y eso hicimos. Todo el mundo estaba entusiasmado con el proyecto. Los sindicatos olvidaron temporalmente sus quejas y agravios, y los jefes olvidaron sus rangos profesionales. Llegó un momento en que era difícil distinguir a un ingeniero de un obrero. Nadie era capaz de desconectar del trabajo: si por ejemplo se te ocurría ir al laboratorio un domingo, cuando la cadena de montaje estaba inactiva, la mayoría de las veces encontrabas a más de uno realizando algún ajuste o simplemente yendo de aquí para allá admirando el trabajo realizado. En otras palabras, la 914 estaba por fin en camino.» No obstante, una vez que la nueva máquina copiadora empezó por fin a salir de la fábrica hacia las salas de exposición empresarial y hacia los clientes, relató Becker, sus problemas personales no habían hecho más que empezar, ya que desde ese momento comenzó a ser considerado el responsable último de las averías y los defectos técnicos de diseño; y, dado que en un primer momento, justo cuando toda la atención pública estaba fija en ella, la máquina sufrió un espectacular colapso, dio la impresión de que la 914 podría ser nada menos que un nuevo Ford Edsel: los circuitos y los relés no funcionaban, los resortes se rompían, las fuentes de alimentación fallaban, los usuarios inexpertos dejaban caer grapas y clips en su interior estropeando el mecanismo (lo que provocó la instalación de rejillas protectoras en todas las juntas y resquicios), y se produjeron los problemas esperados en los climas húmedos y otros no esperados en altitudes elevadas. «En general —resumió Becker—, los primeros dispositivos tenían la mala costumbre de no hacer absolutamente nada cuando se pulsaba su

botón de encendido.» O, si hacían algo, en la mayoría de los casos era averiarse. En la primera gran demostración pública de la 914 en Londres, por ejemplo, Wilson en persona fue el encargado de apretar ceremoniosamente el botón por primera vez, y no sólo no se produjo copia alguna, sino que el generador que alimentaba la máquina comenzó a arder súbitamente. Tal fue el gran debut de la xerografía en el Reino Unido, y, en vista del resultado inicial, el hecho de que este país acabase convirtiéndose en el principal importador de la 914 es todo un tributo tanto a la potencia comercial de Xerox como a la proverbial flema británica.

Esa tarde, un guía de la empresa me llevó hasta Webster, una localidad agrícola ubicada a pocos kilómetros de Rochester, junto al lago Ontario, para visitar el flamante sucesor de los desvencijados áticos en los que habían tenido que trabajar Becker y su equipo: un enorme complejo de modernos edificios industriales, entre ellos uno mastodóntico de casi 93.000 metros cuadrados donde se ensamblaban todos los productos de Xerox (excepto los fabricados por las filiales de la empresa en el Reino Unido y Japón), y otro algo más pequeño y esbelto donde se llevaban a cabo todos los proyectos de investigación. Mientras caminábamos junto a las cadenas de montaje, mi guía me explicó que cada una de ellas funcionaba dieciséis horas al día, en dos turnos laborales; que todas ellas llevaban años siendo incapaces de satisfacer toda la enorme demanda existente; que en el edificio trabajaban casi 2.000 empleados; y que su sindicato era una rama local de la Unión de Trabajadores Textiles de Estados Unidos, al parecer debido a que Rochester había sido durante mucho tiempo un centro neurálgico de la industria textil, y por tanto este sindicato era el más poderoso de la zona.

Cuando el guía me llevó de vuelta a Rochester me propuse recabar por mi cuenta algunas opiniones de la comunidad hacia Xerox y su éxito, y descubrí que eran bastante ambivalentes. «La aparición de Xerox ha sido algo muy positivo para Rochester —me dijo un empresario local—. Por supuesto, Eastman Kodak ha sido el “gran padre blanco” de la ciudad durante muchos años, y aún sigue siendo de largo la empresa más grande del lugar, pero Xerox ha alcanzado una clara segunda posición, y continúa creciendo a toda velocidad. A Kodak esta nueva competencia no le ha hecho daño alguno; de hecho, lo cierto es que le beneficia bastante. Además, el éxito de una nueva

empresa local implica más dinero y más empleo para la zona. Por otro lado, sé que hay personas que sí están resentidas con Xerox. La mayoría de las industrias locales llevan funcionando desde el siglo XIX, y sus dueños y empleados no suelen caracterizarse por su cálida receptividad a los recién llegados. Cuando Xerox estaba en pleno ascenso meteórico, algunos estaban convencidos de que su burbuja acabaría estallando. No, más bien estaban *deseando* que estallase. Por si fuera poco, a la gente le suele molestar bastante que Joe Wilson y Sol Linowitz hablen siempre de los valores humanos mientras hacen dinero a manos llenas. En fin, ya sabe: es el precio que hay que pagar por el éxito.» Seguidamente me dirigí a la Universidad de Rochester, en las orillas del río Genesee, y tuve una pequeña charla con su rector, W. Allen Wallis. Alto, pelirrojo y estadístico de formación, Wallis forma parte de los consejos de administración de varias empresas locales, entre ellas Eastman Kodak, que siempre ha sido algo así como el Papá Noel de la universidad, y continúa siendo su mayor benefactor. En cuanto a Xerox, la institución académica tiene sólidas razones para tener una buena disposición hacia la empresa. En primer lugar, las universidades son uno de los principales clientes de Xerox, que hasta el momento ha invertido más de 100 millones de dólares en productos diseñados específicamente para ellas, y ha obtenido unos beneficios netos de más de 10 millones. En segundo lugar, Xerox es la segunda empresa que más donaciones en efectivo entrega a sus mejores clientes, sólo por detrás de Kodak, y recientemente se ha comprometido a donar casi 6 millones de dólares al fondo de capital de la universidad. Y en tercer lugar, el presidente Wilson, graduado de la Universidad de Rochester, ha formado parte también del consejo de administración de la propia universidad desde 1949, y ha sido su director desde 1959. «Antes de mi nombramiento como rector, en 1962, jamás había oído hablar de empresas privadas que entregasen a universidades sumas tan elevadas como las que Kodak y Xerox nos conceden en la actualidad —dijo Wallis—. Y todo cuanto piden a cambio es que nos esforcemos al máximo por ofrecer la mejor educación que nos sea posible. Jamás han solicitado que llevemos a cabo investigaciones académicas o científicas para su propio beneficio, ni nada que se le parezca. Oh, y aunque es cierto que existen bastantes consultas técnicas informales entre nuestros investigadores y los de

Xerox, igual que con los de Kodak, Bausch & Lomb y otras empresas, estoy plenamente convencido de que no es ésa la razón por la que apoyan a nuestra universidad. En mi opinión, su intención es hacer de Rochester un lugar intelectualmente atractivo para la clase de profesionales que desean tener por aquí. La universidad jamás ha inventado nada para Xerox, y supongo que nunca lo hará.» A la mañana siguiente, de vuelta en las oficinas de Xerox, hablé sucesivamente con dos miembros de alto nivel del cuerpo directivo, y terminé con Joseph C. Wilson en persona. El primero de ellos fue Sol Linowitz, el abogado que Wilson había contratado «temporalmente» en 1946 y que acabó manteniendo a su lado desde entonces como su asesor más indispensable. (Desde que Xerox se hizo famosa, mucha gente comenzó a sospechar que Linowitz era algo más que un asesor, y que de hecho era el director ejecutivo de la empresa. Los directivos siempre han sido conscientes de esta idea errónea, y nunca ha dejado de sorprenderles, ya que Wilson, en calidad de presidente a secas, hasta mayo de 1966, o como presidente del consejo de administración, desde entonces, siempre ha sido considerado como el jefe indiscutible de la empresa.) Pillé a Linowitz casi literalmente saliendo por la puerta, ya que acababa de ser nombrado embajador de Estados Unidos en la Organización de Estados Americanos, y estaba a punto de abandonar Rochester y Xerox para trasladarse a Washington y asumir su nuevo cargo. Hombre vigoroso de cincuenta y tantos años, rebosaba energía, intensidad y sinceridad. Tras empezar disculpándose por poder dedicarme apenas unos minutos, me contó rápidamente que en su opinión el éxito de Xerox era la prueba fehaciente de que los viejos ideales de la libre empresa aún seguían vigentes en la actualidad, y que las principales cualidades de la empresa eran su idealismo, su tenacidad, su coraje a la hora de asumir riesgos, y su entusiasmo. Dicho esto, me deseó muy buenos días, y se marchó a toda prisa. Me quedé sintiéndome un poco como un votante que, tras pasarse todo el día esperando en un apeadero, el candidato le dedica poco más que unas breves palabras en el andén antes de subirse de nuevo a su tren de campaña y continuar apresuradamente el viaje: en parte algo decepcionado, pero también realmente impresionado. Me dio la impresión de que Linowitz no sólo había empleado esas palabras triviales como si las

sintiese de corazón, sino también como si las hubiese inventado en aquel preciso instante, y estaba convencido de que tanto Wilson como Xerox iban a echarle mucho de menos.

A continuación me reuní con C. Peter McColough, presidente ejecutivo de la empresa desde que Wilson pasó a presidir el consejo de administración, que al parecer estaba destinado a suceder a este último como cabeza visible de la empresa (como efectivamente ocurrió en 1968), a quien encontré dando vueltas por su despacho como un animal enjaulado, deteniéndose de vez en cuando ante un escritorio de pie para garrapatear unas líneas o grabar algunas palabras en un dictáfono. Abogado liberal y demócrata, igual que Linowitz, pero canadiense de nacimiento, se trata de una persona alegre y extrovertida que a sus cuarenta y pocos años se le considera el abanderado de una nueva generación de directivos de Xerox, y cuyo principal cometido es determinar el rumbo de la empresa en cada momento. «Lo mío son los problemas de crecimiento», me comentó tras abandonar su incesante paseo y sentarse precariamente en el borde de una silla. Un futuro crecimiento a gran escala de la xerografía es sencillamente imposible, continuó —el mercado ya no da para mucho más— y la dirección que Xerox está tomando actualmente se orienta más hacia la tecnología aplicada a la educación. Habló del desarrollo de los ordenadores y de las máquinas especializadas en enseñanza, y cuando dijo que soñaba «con un sistema en el que se pudiera escribir algo en Connecticut y en pocas horas recibirlo e imprimirlo en aulas de todo el país», me dio la sensación de que algunos de los sueños educativos de Xerox podían muy bien convertirse en pesadillas. Sin embargo, también añadió: «El peligro de la tecnología más novedosa e ingeniosa es que puede distraer la atención de la educación en sí misma. ¿De qué sirve una máquina maravillosa si no se sabe qué hacer con ella, si no se utiliza de la mejor forma posible?».

McColough me dijo también que desde que llegó a Haloid, en 1954, había tenido la sensación de formar parte de tres empresas completamente diferentes: hasta 1959, una empresa pequeña inmersa en una peligrosa y emocionante apuesta; desde 1959 hasta 1964, una empresa en clara expansión que saboreaba los frutos de un gran triunfo; y desde 1964 hasta el momento de nuestra entrevista, un empresa enorme y consolidada que estaba empezando a diversificar sus actividades hacia otros sectores. No pude evitar

preguntarle cuál de las tres le gustaba más, y tras pensarlo un buen rato respondió: «La verdad es que no sabría decirle. Antes sentía una mayor libertad, y sentía también que todos los miembros de la empresa teníamos la misma actitud ante temas concretos como las relaciones laborales. Actualmente ya no tengo esas sensaciones. Las presiones son mucho más intensas, y la empresa se ha vuelto más impersonal. No me atrevería a afirmar que la vida sea ahora más fácil, ni que vaya a ser más fácil en el futuro».

De todos los sorprendentes aspectos de Joseph C. Wilson, pensé cuando me condujeron por fin ante su presencia, posiblemente uno de los más llamativos sea el hecho de que las paredes de su despacho estuviesen empapeladas con motivos florales algo pasados de moda, lo que revelaba un cierto sentimentalismo que en mi opinión no pegaba mucho con el hombre sentado al volante de una empresa como Xerox. No obstante, sus modales cercanos y afables se adaptaban a la perfección a la decoración del despacho y a su aspecto físico: un hombre más bien pequeño que ya rozaba los sesenta años, que se mantuvo serio y circunspecto durante toda nuestra entrevista, y que hablaba con tono pausado, casi dubitativo. Le pregunté cómo había entrado en el negocio familiar, y respondió que a punto estuvo de no hacerlo. Además de en ciencias y tecnología en la Universidad de Rochester, también se había graduado en literatura inglesa, y durante un tiempo estuvo dudando si iniciar una carrera como profesor o dedicarse a la parte financiera y administrativa del trabajo universitario. Sin embargo, poco después ingresó en la Escuela de Negocios de Harvard, donde consiguió ser uno de los alumnos más destacados de su promoción. En cualquier caso, concluyó con una súbita sonrisa, entró a trabajar en Haloid al año siguiente de terminar sus estudios en Harvard, y allí estaba desde entonces.

Los temas que Wilson parecía más deseoso de discutir eran los relacionados con las actividades sin ánimo de lucro de Xerox y sus teorías sobre responsabilidad corporativa. «Parece haber un cierto resentimiento hacia nosotros en estos aspectos —dijo—. Y no me refiero sólo a los accionistas que opinan que estamos repartiendo alegremente un dinero que consideran suyo, pues cada vez son menos los que opinan así. No, me refiero al resto de la comunidad. Nunca se llega a escuchar con claridad, pero

siempre está presente la sensación de que la gente nos critica a nuestras espaldas: “¡Pero bueno! ¡Habrase visto, estos advenedizos! ¿Quién demonios se pensarán que son?”.»

Tras una pequeña pausa, Wilson continuó sosegadamente: «Todo el asunto de comprometer a la empresa, forzándonos a tomar una posición en algunos temas de gran interés público, suscita determinados interrogantes que nos obligan a autoexaminarnos constantemente. Es una cuestión de equilibrio: no podemos ser demasiado suaves, porque entonces no podríamos influir en nada en absoluto, pero tampoco podemos emitir un juicio público sobre todos los temas. En nuestra opinión, el trabajo de una empresa privada no incluye divulgar sus preferencias sobre los resultados de unas elecciones nacionales, por ejemplo; afortunadamente, ya que Sol Linowitz es demócrata y yo soy republicano. Sin embargo, en temas como la educación universitaria, los derechos civiles y la contratación de empleados negros *sí* podemos y debemos implicarnos. Quiero creer que no dudaríamos en defender un punto de vista impopular si consideramos que es justo y apropiado hacerlo. Hasta el momento no se nos ha presentado tal ocasión, esto es, no nos hemos encontrado ante ningún conflicto de intereses en el que tengamos que decidir entre nuestra responsabilidad cívica y la buena marcha de nuestro negocio, pero es posible que en algún momento debamos hacerlo, poniéndonos en la línea de fuego. Por ejemplo, aunque no lo hemos publicitado mucho, hemos intentado formar a jóvenes negros para que puedan obtener puestos de trabajo más allá de encargados de barrer el suelo o cosas similares. El programa requería la total cooperación de nuestro sindicato, y nos la concedieron, pero me he percatado de que en algunos aspectos muy sutiles la luna de miel ha terminado. Existe una corriente soterrada de oposición, que si llega a crecer mucho podría suponer un gran problema para la empresa. Si las pocas decenas de objetores que se oponen a este programa crecen hasta convertirse en varios centenares, podría desencadenarse incluso una huelga, y en tal caso confío en que los líderes del sindicato se unan a nosotros para luchar contra una huelga basada en motivos racistas más que empresariales. En realidad, no sé qué ocurriría. Nunca se puede predecir con seguridad qué haríamos en un caso como éste, pero *creo* que sería algo como lo que he descrito».

Tras levantarse y caminar hasta situarse ante la ventana de su despacho, Wilson dijo que, en su opinión, uno de los principales objetivos actuales de la empresa, y aún más en el futuro, debería ser mantener el elevado nivel de calidad humana que había logrado hasta el momento y que casi todo el mundo le atribuía. «Ya se perciben los primeros signos de que lo estamos perdiendo —dijo—. En cierto modo, estamos intentando adoctrinar a los estudiantes y posibles futuros trabajadores de nuestra empresa, pero lo cierto es que mil personas en Rochester no pueden hacer frente a los veinte mil empleados del hemisferio occidental.»

Justo antes de dar por finalizada la entrevista, me uní a Wilson ante la ventana. Era una mañana fría y lluviosa, como según me contaron suele suceder en la ciudad buena parte del año, y le pregunté si, en días tan oscuros y sombríos como aquél, no le asaltaban las dudas de que la antigua calidad se pudiera mantener durante mucho más tiempo. Wilson asintió brevemente y sentenció: «Es una batalla sin tregua, y no podemos estar seguros de si al final la ganaremos o no».

6

Cuidar de los clientes

La muerte de un presidente

La mañana del martes, 19 de noviembre de 1963, un hombre de entre treinta y cuarenta años, bien vestido pero de rostro ligeramente demacrado, se presentó en las oficinas ejecutivas del New York Stock Exchange, el conocido edificio situado en el número 11 de Wall Street, y anunció que se llamaba Morton Kamerman, que era gerente y socio de la entidad financiera Ira Haupt & Co., miembro permanente de la Bolsa de Nueva York, y que deseaba ver a Frank J. Coyle, director del departamento de entidades asociadas. Tras realizar una comprobación, la recepcionista le explicó que en aquel preciso momento el señor Coyle se encontraba en una reunión, a lo que el visitante replicó que su misión era urgente y que si podía entonces hablar con el subdirector del departamento, Robert M. Bishop. Sin embargo, tras nueva comprobación, la recepcionista le informó de que Bishop tampoco estaba disponible, pues se encontraba al teléfono con una llamada importante. Al final, Kamerman, que parecía cada vez más consternado, fue conducido al despacho de un empleado de menor rango llamado George H. Newman, y pudo por fin comunicar su mensaje: según sus cálculos, las reservas de capital de su entidad habían caído por debajo del mínimo requerido por el NYSE para sus miembros, y había venido para comunicar tal hecho, conforme a la legislación vigente. Mientras se efectuaba este sorprendente anuncio, Bishop continuaba en un despacho cercano con su importante conferencia telefónica con un experto financiero de Wall Street, que

posteriormente el propio Bishop declinó identificar, y esta persona estaba casualmente comunicándole que tenía fundadas razones para creer que dos entidades del NYSE —J. R. Williston & Beane, Inc., e Ira Haupt & Co.— se encontraban en dificultades financieras lo bastante serias como para ser investigadas. Tras colgar el teléfono, Bishop llamó a Newman a su despacho para contarle lo que acababa de escuchar, a lo que este último respondió, para sorpresa del primero, que ya tenía conocimiento de tal información, o al menos de una parte de ella. «De hecho, un tal Kamerman, representante de la segunda entidad, está sentado ahora mismo ante mí», dijo.

De esta forma tan curiosa y confusa comenzó una de las crisis más complicadas y serias de la larga historia de Wall Street. Antes de que llegase a su fin, esta crisis se vio exacerbada por otra gran crisis política derivada del asesinato del presidente Kennedy, ocurrido tres días después, y el resultado fue que la Bolsa de Nueva York —que nunca había destacado precisamente por actuar en aras del interés público, y que de hecho acababa de ser acusada unos meses antes por la Comisión del Mercado de Valores de tendencias antisociales y de comportarse como un club privado— emergió de ella temporalmente 10 millones de dólares más pobre (aunque se recuperó posteriormente), pero inmensamente más rica en estima por parte de sus compatriotas, o al menos de un porcentaje de los mismos. La causa que había llevado a Haupt y a Williston & Beane a una situación comprometida era la historia, o más bien la futura historia. De manera súbita e inesperada se produjo un mal resultado en una enorme operación especulativa que estas dos entidades (junto con otras cuantas no adscritas al NYSE) habían llevado a cabo en nombre de un único cliente: la empresa Allied Crude Vegetable Oil & Refining Co., de Bayonne, Nueva Jersey. Tal operación consistió básicamente en la firma de algunos contratos de compra de enormes cantidades de futuros suministros de aceite de semillas de algodón y de soja. Estos contratos se conocen como «contratos de futuros sobre materias primas», y su elemento de especulación radica en la posibilidad de que en el momento de su suministro la materia prima tenga un precio mayor (o menor) que el precio fijado en el contrato. Los contratos de futuros, o sencillamente «futuros», de aceite vegetal se negocian diariamente en el New York Produce Exchange, en el número 2 de Broadway Avenue, Nueva York, y en el Board

of Trade de Chicago, y se compran y venden en nombre de los clientes de unas ochenta de las más de cuatrocientas entidades que pertenecen al NYSE y llevan a cabo negocios públicos. El día que Kamerman se dirigió en persona a Wall Street, su entidad estaba en posesión —a crédito— de tantos futuros de aceite de algodón y de soja en nombre de Allied que la modificación de un solo centavo en el precio de las materias primas suponía un cambio de unos 12 millones de dólares en el valor de la cuenta de Allied en Haupt. Durante los dos días operativos previos —el viernes 15 y el lunes 18 de noviembre—, los precios habían caído un promedio de algo menos de 1,5 centavos por 400 gramos de material, y debido a ello Haupt había solicitado a Allied que ingresase en su cuenta 15 millones de dólares para sanearla. Sin embargo, Allied se había negado a ello, por lo que Haupt —como cualquier entidad corredora de bolsa suele hacer cuando uno de sus clientes opera a crédito y no puede o no quiere mantener su cuenta en positivo— se vio ante la necesidad de vender algunos de los futuros de Allied para recuperar lo que pudiese. El volumen casi suicida que Haupt había asumido queda aún más patente por el hecho de que, aunque a principios de noviembre el capital de la entidad era de tan sólo 8 millones de dólares, había pedido prestado el suficiente dinero como para proporcionar a un único cliente —Allied— cerca de 37 millones para financiar las operaciones especulativas con el aceite. Y por si fuera poco, al parecer había aceptado como aval de estos préstamos una gran cantidad de la propia materia prima, aceite de algodón y de soja, procedente de las reservas de Allied, en aquel momento almacenada en tanques especiales ubicados en Bayonne, cada uno etiquetado con la cantidad en litros y el tipo de aceite que contenían. Haupt había pedido prestado el dinero fiado a Allied a diversos bancos, empleando a su vez como aval los recibos del aceite. Todo esto parecía perfectamente legal si no hubiese sido porque posteriormente se descubrió que muchos de estos recibos habían sido falsificados, que la mayoría del aceite supuestamente almacenado no estaba en Bayonne, y probablemente nunca había estado, y que el presidente de Allied, Anthony de Angelis (que más tarde sería juzgado por un gran número de cargos y sentenciado a una pena de cárcel), había llevado a cabo el mayor fraude comercial desde Ivar Kreuger, el rey de las cerillas.

¿Dónde estaba el aceite desaparecido? ¿Cómo era posible que los acreedores directos e indirectos de Allied, entre los que se contaban algunos de los bancos más poderosos y experimentados de Estados Unidos y el Reino Unido, se hubiesen dejado engañar de semejante forma? ¿Realmente alcanzaban las pérdidas totales de la debacle 150 millones de dólares, tal y como estimaban algunas autoridades, o la cifra sería incluso mayor? ¿Cómo podía una entidad bursátil líder como Haupt haber sido tan inconsciente e ingenua como para asumir un riesgo tan elevado e irracional en nombre de un único cliente? Todas estas preguntas aún no habían sido planteadas aquel 19 de noviembre, ya no digamos respondidas; de hecho, actualmente aún quedan algunas que no han obtenido respuesta, y posiblemente pasarán aún muchos años antes de que se encuentre una explicación plausible. Lo que comenzó a emerger ese día, y lo que quedó más que claro durante los días siguientes, fue que en el caso de Haupt, que tenía más de 20.000 clientes inversores registrados en sus libros, y en el caso de Williston & Beane, que contaba con cerca de 9.000, el desastre inminente que se avecinaba implicaba directamente los ahorros personales de muchas personas totalmente inocentes que jamás habían oído hablar de Allied y apenas tenían una vaga noción de lo que era la especulación con materias primas.

El informe de Kamerman al NYSE no implicaba que Haupt hubiese entrado en quiebra, y, en el momento de comunicarlo, el propio Kamerman no pensaba que su entidad hubiese quebrado realmente. Existe una gran diferencia entre que una entidad financiera sea insolvente y que simplemente no pueda cumplir, en un momento dado, los estrictos requisitos de capital exigidos por Wall Street a sus miembros, diseñados para mantener siempre un margen suficiente de seguridad. De hecho, varios empleados del NYSE declararon posteriormente que la mañana de aquel martes no consideraron que la situación de Haupt fuese preocupante, y aún menos la de Williston & Beane. Una de las primeras reacciones del departamento de entidades asociadas fue de disgusto por el hecho de que Kamerman hubiese informado al NYSE del problema de su entidad antes de que el propio NYSE lo hubiese detectado, gracias a su elaborado sistema de auditorías y controles, lo cual,

según insiste una y otra vez aunque sin mucha convicción, fue una cuestión más de mala suerte que de mala gestión. De forma rutinaria, el NYSE exige a sus miembros que cumplimenten detallados cuestionarios sobre su situación financiera varias veces al año, y como medida adicional un experto en contabilidad hace a todos ellos una inspección sorpresa de sus libros al menos una vez al año. El problema, al parecer, fue que Ira Haupt & Co. había entregado su último cuestionario a principios de octubre, y dado que el enorme crecimiento de la posesión de futuros sobre materias primas en nombre de Allied se había producido justo después, tal cuestionario no había mostrado nada sospechoso o inapropiado. Y en cuanto a la inspección sorpresa, el experto del NYSE se encontraba justamente en la sede de Haupt en el preciso momento en el que estallaron los problemas. El auditor ya llevaba trabajando allí una semana, con la nariz enterrada en todos y cada uno de los libros contables de la empresa, pero la tarea suele ser larga y tediosa, por lo que el 19 de noviembre aún no había llegado a examinar los activos financieros de materias primas. «Habían puesto a nuestro hombre en un escritorio de un departamento donde no estaba ocurriendo nada inusual —dijo posteriormente un empleado del NYSE—. Ahora es muy fácil decir que debería haberse *olido* la tostada, pero el caso es que no lo hizo.» A media mañana del día 19, Coyle y Bishop se sentaron con Kamerman para debatir qué era necesario hacer y qué se podía hacer con el problema de Haupt. Bishop recuerda que la atmósfera de la reunión no era en absoluto sombría, ya que según los cálculos de Kamerman la cantidad de capital necesaria para que su entidad alcanzase el mínimo exigido era de poco más de 180.000 dólares, una suma casi insignificante para una empresa del tamaño de Haupt; la entidad podía compensar su deficiencia obteniendo más dinero del exterior o convirtiendo en efectivo algunos títulos financieros. Bishop aconsejó a Kamerman la segunda opción, ya que era más rápida y más segura, por lo que este último telefoneó a sus socios y les dio instrucciones de que empezasen a vender inmediatamente algunos de sus títulos financieros más prescindibles. Aparentemente, el problema iba a poder resolverse con toda facilidad.

Sin embargo, después de que Kamerman se marchase del 11 de Wall Street y durante el resto del día, la crisis mostró una tendencia a seguir un proceso que en los círculos políticos se ha dado en llamar «escalada». A

última hora de la tarde se produjo un hecho realmente inquietante: Allied presentó una declaración voluntaria de quiebra en Newark, Nueva Jersey. En teoría, esta bancarrota no tenía por qué afectar a la situación financiera de sus antiguos brókeres, ya que éstos tenían garantías por el dinero que habían proporcionado; sin embargo, la noticia era alarmante porque indicaba que podían llegar otras noticias aún peores. La primera no tardó mucho en aparecer: esa misma noche, el NYSE recibió un comunicado interno del New York Produce Exchange en el que se le informaba de que sus directivos, intentando anticiparse y prevenir el caos en su mercado bursátil, habían tomado la decisión de suspender todas las operaciones de futuros sobre aceite de algodón hasta nueva orden, y de requerir la liquidación inmediata de todos los contratos pendientes a un precio establecido por ellos. Y dado que con toda probabilidad ese precio establecido sería bastante bajo, ello significaba que acababa de esfumarse toda posibilidad de que Haupt o Williston & Beane pudiesen sortear favorablemente el problema de las operaciones especulativas en nombre de Allied.

Esa misma noche, en el departamento de entidades asociadas, Bishop intentó ansiosamente ponerse en contacto con G. Keith Funston, presidente del NYSE, que tras una cena de trabajo había cogido un tren hacia Washington, donde al día siguiente tenía que testificar ante un comité del Congreso. Entre unas cosas y otras, Bishop se quedó hasta muy tarde en su despacho. A las doce de la noche descubrió que estaba solo en su departamento, y tras decidir que ya era muy tarde para desplazarse hasta su casa en Fanwood, Nueva Jersey, se derrumbó exhausto en un sofá de piel en el despacho de Coyle, donde pasó la noche en blanco. Las encargadas de la limpieza fueron muy consideradas y silenciosas, pero los teléfonos no pararon de sonar cada pocos minutos hasta la mañana siguiente.

A las nueve y media de la mañana del miércoles, el consejo de administración del NYSE celebró una reunión de urgencia en el Salón de Dirección del sexto piso —que, con su regia alfombra roja, sus retratos al óleo desgastados por el tiempo, y sus estriadas columnas doradas, ofrece una incómoda imagen del escabroso pasado de Wall Street— y, de acuerdo con su propia normativa, decidió retirar temporalmente a Haupt y a Williston & Beane su condición de miembros de la institución debido a sus dificultades

financieras. La doble suspensión se hizo pública unos minutos después del inicio de las operaciones, que tuvo lugar a las diez en punto, y de ello se encargó Henry M. Watts, Jr., presidente del consejo, que subió a una tribuna ubicada sobre el parqué, tocó la campana que normalmente señala el comienzo y el fin de cada sesión, y leyó un comunicado en voz alta ante todos los presentes. Desde el punto de vista de la comunidad inversora, el efecto inmediato de tal anuncio fue que las cuentas de casi 30.000 clientes de las dos entidades suspendidas pasaban a estar «congeladas», esto es, que los propietarios de tales cuentas no podían ni vender sus acciones ni recuperar su dinero. La junta directiva del NYSE, conmovida por la apurada situación de todos estos desafortunados, comenzó inmediatamente a intentar ayudar a las dos atribuladas entidades para que pudiesen obtener el capital necesario para revocar su suspensión y así descongelar las cuentas. En el caso de Williston & Beane, estos esfuerzos tuvieron incluso demasiado éxito, ya que la entidad tan sólo necesitaba medio millón de dólares para cubrir el mínimo, y hubo tantos colegas que ofrecieron préstamos que muchas de las ofertas tuvieron que ser rechazadas; finalmente, la cantidad requerida provino en parte de Walston & Co. y en parte de Merrill Lynch, Pierce, Fenner & Smith. (Irónicamente, el mismo Beane de Williston & Beane había sido el vagón de cola cuando el nombre de esta última empresa era Merrill Lynch, Pierce, Fenner & Beane.) Recuperada su buena salud financiera, gracias a esta oportuna inyección de capital, Williston & Beane recuperó su puesto entre los miembros de Wall Street —y sus 9.000 clientes pudieron respirar tranquilos— poco después del mediodía del viernes, es decir, algo más de cuarenta y ocho horas después de su suspensión.

Sin embargo, en el caso de Haupt las cosas se desarrollaron de manera muy diferente. Ya el propio miércoles estaba meridianamente claro que la valoración de su falta de liquidez en 180.000 dólares no había sido más que un sueño de color de rosa. No obstante, parecía que la entidad, pese a sus pérdidas en la venta forzada de los futuros sobre el aceite, aún podía ser solvente si cumplía una condición: que el aceite almacenado en los tanques de Bayonne entregado por Allied a Haupt como aval —y que debido a la quiebra de Allied ahora pertenecía por derecho a Haupt— se pudiese vender a otras distribuidoras a un precio razonable. Richard M. Crooks, directivo del

NYSE que, a diferencia de la mayoría de sus colegas, era un experto en operaciones financieras con materias primas, calculó que si esos tanques de aceite pudieran venderse en buenas condiciones, tal vez Haupt pudiera lograr cerrar el espinoso proceso sin sufrir pérdidas. Por tanto, llamó por teléfono a algunas de las principales industrias procesadoras de aceite del país y les urgió a que hiciesen una oferta por el aceite de Haupt, pero las respuestas que recibió fueron unánimes y sorprendentes: todas ellas se negaron a hacer oferta alguna, lo cual hizo que Crooks tuviese la sensación de que por alguna razón sospechaban que todos o parte de los recibos de Haupt no eran más que falsificaciones. Si estas sospechas estaban realmente fundadas, podía deducirse también que todo o parte del aceite consignado en los recibos no se encontraba realmente en Bayonne. «La situación era muy simple —comentó Crooks tiempo después—. En el negocio de las materias primas, los recibos oficiales de almacén se consideran casi tan válidos como dinero en efectivo, y de la noche a la mañana había surgido la posibilidad de que millones de dólares de los activos de Haupt no fueran más que dinero falso.» No obstante, todo cuanto Crooks sabía a ciencia cierta el miércoles por la mañana era que las procesadoras no querían pujar por el aceite de Allied, y, durante el resto de ese día y todo el jueves, el NYSE hizo todo cuanto estaba en su mano para intentar ayudar a que Haupt pudiera levantarse de nuevo, como había hecho con Williston & Beane. No hace falta decir que los quince socios de Haupt estaban intentando exactamente lo mismo, y por ello el miércoles por la tarde Kamerman informó alegremente a *The Times*: «Ira Haupt & Co. es solvente y se encuentra en una excelente situación financiera». La noche del propio miércoles, Crooks cenó con un veterano bróker de Chicago especializado en operaciones con materias primas. Y, a propósito de aquella cena, recientemente dijo: «Aunque soy optimista por naturaleza, mi experiencia me dice que muchas veces estos asuntos resultan ser mucho peores de lo que parecen a primera vista, y cuando comenté este punto de vista con mi amigo bróker, él se mostró totalmente de acuerdo conmigo. A la mañana siguiente, sobre las once y media, me llamó y me dijo: “Dick, la cosa es cien veces peor de lo que *tú* mismo piensas”». Unos minutos más tarde, a mediodía del

jueves, el departamento de entidades asociadas del NYSE confirmó horrorizado que efectivamente muchos de los recibos de almacén de Allied eran falsificaciones.

Según se supo después, los socios de Haupt hicieron el mismo descubrimiento más o menos al mismo tiempo, por lo que muchos de ellos no se fueron a casa el jueves por la tarde, sino que pasaron toda la noche en sus despachos de la sede de la compañía, situada en el 111 de Broadway Avenue, intentando establecer cuál era su situación exacta. Bishop sí se fue a su casa de Fanwood esa noche, pero ni en su propia cama pudo dormir mucho mejor que en el sofá de Coyle, por lo que acabó levantándose mucho antes del amanecer, tomó el tren de las cinco de la mañana desde Jersey Central hacia Nueva York y siguiendo una corazonada se dirigió a la sede de Haupt. Allí, en la sala de juntas —decorada hacía poco tiempo con modernas butacas, archivos con superficie de mármol y refrigeradores camuflados como escritorios—, encontró a varios de los socios, sin afeitar y con los trajes arrugados, dormitando en las butacas. «Estaban hechos un desastre», comentó Bishop tiempo después, y con razón. Tras despertarlos a todos, le dijeron que habían estado despiertos toda la noche haciendo cálculos, y que hacia las tres de la madrugada habían llegado a la conclusión de que su situación era desesperada: dado que los recibos de almacén habían resultado no tener valor alguno, Haupt era insolvente. Bishop tomó buena nota de la funesta información y se dirigió a Wall Street, donde esperó a que saliera el sol y a que todos sus colegas llegaran al trabajo.

Alrededor de las 13.40 del viernes 22 de noviembre, cuando el mercado bursátil ya estaba muy agitado por los rumores de la inminente quiebra de Haupt, comenzaron a llegar confusos informes sobre el asesinato del presidente J. F. Kennedy. Crooks, que se encontraba en el parqué, afirmó después que lo primero que escuchó fue que habían disparado al presidente; después que a quien habían disparado había sido al hermano del presidente, Robert, fiscal general de Estados Unidos; y más tarde que el vicepresidente Lyndon Johnson había sufrido un infarto. «Los rumores llegaban como balas de ametralladora», recordó Crooks, y ciertamente golpearon como tales.

Durante los siguientes veintisiete minutos no hubo ninguna noticia nueva que aliviase la atmósfera de apocalipsis que se había creado, y los precios de las acciones cayeron a un ritmo nunca antes visto en la historia del NYSE. En menos de media hora, el valor de las acciones operativas se desplomó en 13.000 millones de dólares, y sin duda hubiese caído mucho más si el consejo de administración no hubiese tomado la decisión de dar por concluida la jornada financiera cuando pasaban siete minutos de las dos de la tarde. El efecto inmediato del pánico creado sobre la situación de Haupt fue el súbito empeoramiento de la situación de las 20.000 cuentas financieras congeladas, pues en caso de que Haupt se declarase en bancarrota y comenzasen a liquidarse las cuentas, el proceso se llevaría a cabo a precios de pánico, con enormes pérdidas para cada uno de los propietarios de cada cuenta. Otro efecto de los acontecimientos ocurridos en Dallas, más importante pero más difícilmente evaluable, fue el surgimiento de una desesperación paralizadora, aunque Wall Street —o, más bien, algunos miembros y empleados de Wall Street— contaban con una ventaja psicológica sobre el resto del país, y era que tenían mucho trabajo que hacer; la confluencia de desastres les impuso una tarea muy definida y urgente que les permitió olvidarse de todo lo demás.

Tras prestar testimonio en Washington el miércoles por la tarde, el presidente del NYSE, Funston, regresó a Nueva York aquel mismo día, y se pasó casi todo el jueves y la mañana del viernes trabajando para volver a poner en pie a Williston & Beane. Durante ese período fue quedando gradualmente claro que Haupt no estaba únicamente corta de capital, sino que realmente era insolvente, por lo que Funston llegó a la conclusión de que Wall Street y sus miembros debían empezar a considerar una línea de acción que hasta ese momento carecía virtualmente de precedentes: compensar con su propio dinero a las víctimas inocentes de la imprudencia de Haupt. (El caso que más se había acercado a esta situación fue el de DuPont, Homsey & Co., una pequeña entidad financiera que quebró en 1960 como resultado del fraude llevado a cabo por uno de sus socios. El NYSE reembolsó a los clientes de la entidad el dinero que habían perdido por ello, y que ascendía en total a unos 180.000 dólares.) Tras volver a su despacho después de almorzar rápidamente y justo antes del cierre de emergencia del mercado, Funston se puso manos a la obra para implementar su plan: llamó por teléfono a las

principales entidades corredoras de bolsa asociadas cuyas sedes estaban situadas cerca de Wall Street y les solicitó que enviasen cuanto antes al menos a un representante. Poco después de las tres de la tarde, los brókeres enviados se reunieron en el Salón de Comités —una versión algo más pequeña del Salón de Dirección— y Funston les expuso los hechos del caso Haupt tal y como él los conocía, junto con un esbozo de su plan de salvamento. Los hechos eran los siguientes: Haupt debía cerca de 36 millones de dólares a un grupo de bancos estadounidenses y británicos, y dado que 20 millones de sus activos eran unos recibos de almacén que habían resultado no valer nada, era imposible que Haupt pudiese pagar su deuda. Por tanto, era de esperar que los bancos acreedores demandasen a Haupt por morosidad tan pronto como los tribunales abrieran sus puertas el lunes de la semana siguiente, lo que provocaría que muchos de los títulos financieros y el dinero en efectivo de Haupt pasase a manos de los bancos, y ello significaría a su vez que, según las estimaciones de Funston, algunos de los clientes de Haupt podrían acabar recuperando un máximo del 65 por ciento de sus inversiones, y eso tras un largo período de procedimientos legales. Además, el efecto psicológico que se produciría si Haupt se declarase finalmente en quiebra, combinado con el evidente efecto que iba a tener la puesta en el mercado de su considerable volumen de activos, podría muy bien conducir a una depresión aún mayor de un mercado bursátil ya en caída libre debido a una grave crisis nacional. Así pues, no sólo estaba en juego el bienestar de los clientes de Haupt, sino tal vez también el bienestar nacional. El sencillo plan de Funston, sencillo al menos en teoría, consistía en que el NYSE y/o sus miembros aportaran el suficiente dinero como para permitir que todos los clientes de Haupt pudiesen recuperar su dinero y sus títulos financieros, o, según la expresión bancaria, pudiesen volver a estar «enteros». Además, Funston propuso que se intentase persuadir a los acreedores de Haupt, los bancos, de que pospusiesen todo intento de recuperar su dinero hasta que los clientes quedasen satisfechos, para lo cual estimaba que se necesitaría una suma de 7 millones de dólares, o tal vez algo más.

De manera unánime, todos los brókeres reunidos accedieron a apoyar el generoso, casi caritativo, plan de Funston. Sin embargo, antes de que se pudiese dar por concluida la reunión surgió un nuevo problema: ahora que el

NYSE y sus entidades asociadas habían acordado hacer el sacrificio conjunto, la dificultad radicaba en cómo lograr que fuese la otra parte, esto es, las entidades asociadas, la que realmente asumiese el peso del sacrificio propiamente dicho. Funston instó a las entidades asociadas a que se hicieran cargo de todo el asunto, pero éstas declinaron graciosamente y sugirieron que fuese el NYSE el que se encargase de todo. «Si lo hacemos así —advirtió Funston—, tendrán ustedes que reembolsarnos lo que paguemos por ello.» De este diálogo no excesivamente digno surgió un acuerdo según el cual inicialmente los fondos procederían de las arcas del NYSE, y posteriormente se redistribuiría entre todas las entidades. Finalmente, se creó un comité de tres personas, liderado por el propio Funston, con poderes para realizar las negociaciones que permitiesen llevar a cabo el plan.

La parte más importante y más complicada del proceso era la negociación con los bancos acreedores de Haupt, ya que se necesitaba el consentimiento unánime de todos ellos: si uno de ellos se enrocaba e insistía en la liquidación inmediata de sus préstamos, «todo se iría al garete», tal y como describió mordazmente el presidente del consejo de administración del NYSE, Henry Watts, un patriarca graduado en Harvard y veterano de la segunda guerra mundial que en 1944 participó activamente en el desembarco en Normandía. Entre estas entidades acreedoras destacaban cuatro bancos locales de reconocido prestigio —Chase Manhattan, Morgan Guaranty Trust, First National City y Manufacturers Hanover Trust— que conjuntamente habían prestado a Haupt en torno a 18,5 millones de dólares. (Tres de estos bancos se han mostrado muy reticentes a desvelar la cantidad exacta de sus funestos préstamos a Haupt, aunque lo cierto es que acusarlos por su silencio sería como acusar a un jugador de póquer por negarse a hablar de una noche en la que las cartas le hicieron perder una gran suma. Chase Manhattan fue el único que se avino sin muchos problemas a precisar su parte: 5,7 millones de dólares.) A principios de aquella semana, George Champion, presidente de Chase, había telefoneado a Funston para comunicarle que el NYSE tenía un amigo en Chase, y que su entidad estaba perfectamente dispuesta a ofrecer toda la ayuda que pudiese en el caso Haupt. Así pues, Funston devolvió la llamada a Champion para decirle que iba aceptar su oferta de ayuda, y acto seguido Bishop y él comenzaron a intentar conseguir que algunos

representantes de Chase y de los otros tres bancos asistiesen a una reunión que debía celebrarse cuanto antes. Bishop recuerda que no se sentía muy optimista en relación con las probabilidades de reunir a un grupo de banqueros a las cinco de la tarde de un viernes —incluso en un viernes tan excepcional como aquél—, pero para su sorpresa encontró a todos ellos en sus puestos de batalla y dispuestos a desplazarse de inmediato a Wall Street.

Funston y sus colegas del improvisado comité de negociación —Henry Watts y el vicepresidente del consejo, Walter N. Frank— se reunieron, pues, con los banqueros poco después de las cinco de la tarde y estuvieron deliberando durante unas cuantas horas. La reunión resultó ser constructiva, aunque algo tensa: «En lo primero en lo que nos pusimos de acuerdo fue en que la situación general era tremendamente complicada —recordó posteriormente Funston—, y acto seguido nos pusimos manos a la obra para intentar solucionarla. Los banqueros, por supuesto, esperaban que el NYSE se encargase de todo, pero se convencieron rápidamente de que no debían esperar tal cosa. En lugar de eso, les hice una oferta: nosotros pondríamos una determinada suma en efectivo a beneficio de los clientes de Haupt, y ellos a cambio debían comprometerse a posponer la recaudación del doble de dicha suma. Si, tal y como habíamos estimado, se necesitaban 22,5 millones de dólares para lograr que Haupt volviese a ser solvente, nosotros contribuiríamos con 7,5 millones y los bancos aceptarían no cobrar durante algún tiempo los 15 millones restantes. Ellos no estaban muy seguros de que nuestras cifras fuesen correctas —pensaban que eran demasiado bajas—, e insistieron en que la reclamación por parte del NYSE de su contribución debía producirse después de que los bancos recuperasen la totalidad de sus préstamos, condición a la que accedimos sin problema. Luchamos y negociamos con ahínco, y cuando terminó la reunión habíamos logrado establecer un primer esbozo del plan conjunto de rescate. Por supuesto, todos sabíamos que aquella primera reunión no era más que un paso preliminar (para empezar, porque no estuvieron presentes los representantes de todos los bancos acreedores) y que los detalles y la mayor parte de las negociaciones más difíciles debían llevarse a cabo a lo largo del fin de semana».

El sábado se supo exactamente la cantidad de trabajo fino y de duras negociaciones que iba a hacer falta. El consejo de administración del NYSE se reunió a las once de la mañana, con más de las dos terceras partes de sus miembros presentes. Debido a la crisis de Haupt, algunos directivos habían cancelado sus planes para el fin de semana, y otros se habían desplazado desde sus trabajos habituales en Georgia y Florida. La primera decisión del consejo —la de mantener el mercado sin operaciones el lunes, día en el que se iba a celebrar el funeral de Estado del presidente— se alcanzó con profundo alivio por parte de todos, ya que ello ofrecía veinticuatro horas adicionales para poder alcanzar un acuerdo antes de la apertura de los tribunales y las bolsas. Funston puso al día a los directivos acerca de todo lo que se sabía hasta el momento sobre la situación financiera de Haupt y acerca del estado de las negociaciones que se habían iniciado con los bancos, y también les ofreció una nueva estimación de la suma que sería necesaria para compensar a todos los clientes de Haupt: 9 millones de dólares. Tras un breve silencio, varios de los presentes se levantaron para decir que, en su opinión, había algo más que dinero en juego, que se trataba también de la relación del NYSE con sus millones de inversores diseminados por todo el país. En este punto, la reunión fue aplazada temporalmente y, con la autoridad que les conferían los nobles sentimientos de apoyo manifestados por los miembros del consejo, el comité tripartito del NYSE retomó sus negociaciones con los banqueros.

Tal fue el programa de reuniones y negociaciones desarrollado a lo largo del fin de semana. Mientras el resto del país no podía despegar los ojos de sus televisores y las calles del centro de Manhattan estaban tan desiertas como debieron de estar durante las epidemias de fiebre amarilla de comienzos del siglo XIX, el sexto piso del número 11 de Wall Street fue un verdadero centro neurálgico de actividad frenética. El comité del NYSE se encerraba a negociar con los bancos hasta que se alcanzaba un punto en el que necesitaban la autorización del consejo de administración para seguir adelante, momento en el que el consejo se volvía a reunir para conceder o denegar tal autorización. Entre sesión y sesión, los directivos se congregaban en los pasillos o se quedaban fumando y rumiando la nueva información sentados en sus despachos. Un sector habitualmente poco activo de la

burocracia del NYSE, llamado Departamento de Conducta y Reclamaciones, también estaba teniendo una semana bastante ajetreada: su media decena de empleados tuvo que estar permanentemente al teléfono lidiando con las llamadas ansiosas de los clientes de Haupt, que no se sentían precisamente seguros. Y, por supuesto, había abogados por todas partes. «Jamás había visto tantos picapleitos juntos en toda mi vida», comentó después un veterano bróker. Coyle estimó que durante casi todo el fin de semana hubo permanentemente más de cien personas en el 11 de Wall Street, y dado que la mayoría de los restaurantes cercanos, incluido el del propio edificio, estaban cerrados, el problema de la comida no fue baladí. El sábado, por ejemplo, uno de los pocos restaurantes que astutamente había decidido abrir logró vender en un tiempo récord todo cuanto tenía en su despensa, y aun así fue preciso que uno de los presentes se desplazase en taxi hasta Greenwich Village para traer más provisiones. Y el domingo, una de las secretarias del NYSE tuvo la excelente idea de llevar una cafetera eléctrica y una enorme bolsa de comestibles, y montar un improvisado tenderete junto al despacho del presidente.

El comité de negociación de los bancos se había ampliado, pues incluyó representantes de otros dos acreedores de Haupt que no habían estado en la reunión preliminar del viernes: el National State Bank, de Newark, y el Continental Illinois National Bank & Trust Co., de Chicago. (Los cuatro bancos británicos —Henry Ansbacher & Co.; William Brandt’s Sons & Co., Ltd; S. Japhet & Co., Ltd, y Kleinwort & Benson, Ltd— seguían sin tener representación, pero como ya había pasado casi la mitad del fin de semana, era necesario seguir avanzando cuanto fuese posible. Por ello, se tomó la decisión de continuar negociando sin ellos, y presentarles lo acordado, para su aprobación, el lunes por la mañana.) Uno de los puntos más cruciales era la cantidad de dinero en efectivo que tendría que pagar el NYSE para cumplir su parte del trato. Los banqueros aceptaron la fórmula propuesta por Funston, según la cual tendrían que posponer el cobro de 2 dólares por cada dólar aportado por Wall Street, y no pusieron en duda que Haupt tuviese en su poder una serie de recibos de almacén falsos por valor de 22,5 millones de dólares. Sin embargo, en su opinión, esta suma no representaba la cifra necesaria para solucionar la insolvencia de Haupt, argumentando que para ir

sobre seguro se debería realizar el cálculo sobre la deuda total de la entidad —esto es, 36 millones—, lo que implicaba que la contribución del NYSE no debería ser de 7,5 millones, sino de 12 millones de dólares. Otro punto importante era la cuestión de a quién se iba a pagar tal cifra, fuera la que fuese finalmente. Algunos de los banqueros consideraban que el dinero debería ir directamente a las arcas de Ira Haupt & Co., para que la entidad la distribuyese a su criterio entre sus clientes. El problema de esta sugerencia, tal y como señalaron rápidamente los representantes del NYSE, era que su contribución escapaba completamente a su control. Y, como complicación final, uno de los bancos —el Continental Illinois— se mostraba claramente reacio a entrar en el trato. «Los representantes del Continental pensaban, como es natural, en términos del riesgo asumido por su banco —explicó un directivo del NYSE—. En su opinión, nuestro acuerdo sería más dañino para ellos que la quiebra formal de Haupt y el posterior reparto de sus bienes y activos, por lo que necesitaban un tiempo para asegurarse de que estaban haciendo lo correcto. Sin embargo, he de decir en su descargo que, pese a ello, estuvieron dispuestos a cooperar.» De hecho, dado que el organismo que más se jugaba su reputación con el acuerdo era el propio NYSE, todos los demás bancos se mostraron extraordinariamente colaborativos. Después de todo, un banquero tiene siempre la obligación legal y moral de velar por los intereses de sus depositantes y sus accionistas, y por ello no se suele encontrar en una posición que le permita realizar grandes gestos en pro del bien público; puede que sus ojos sean duros y fríos, pero en muchos casos pueden ocultar un buen corazón. En cuanto al Continental, tenía buenas razones para mostrarse especialmente cauteloso, ya que su «riesgo» ascendía a más de 10 millones de dólares, cifra bastante superior a la de cualquiera de los otros bancos. Ninguno de los presentes en la negociación ha revelado nunca cuáles eran los puntos en los que el Continental estaba menos de acuerdo, pero lo cierto es que nadie que no hubiese prestado a Haupt más de 10 millones de dólares podía saber con seguridad cómo se sentían exactamente los representantes del Continental.

A las seis de la tarde del sábado, tras haber alcanzado un acuerdo en los puntos principales, se interrumpieron las negociaciones: en la controversia de la cantidad de dinero efectivo que aportar, se estableció que el NYSE

contribuiría inicialmente con 7,5 millones de dólares, con el compromiso de incrementar su aportación hasta los 12 millones en caso de ser necesario. Y en el tema de cómo distribuir el dinero entre los clientes de Haupt, se decidió que un representante del NYSE se encargaría de llevar a cabo la liquidación. No obstante, el Continental Illinois seguía en su recalcitrante postura, y por supuesto los bancos británicos ni siquiera habían podido ofrecer su opinión sobre todo el asunto. Pese a ello, se decidió posponer la negociación hasta la tarde del día siguiente, a pesar de ser domingo, y todo el mundo se marchó a su casa: Funston, que estaba empezando a acusar los síntomas de un fuerte resfriado, a Greenwich; los banqueros, a Glen Cove y Basking Ridge; Watts, a Filadelfia, y Bishop, a Fanwood.

A las dos de la tarde del domingo, el consejo de administración del NYSE, cuyas filas habían aumentado por la llegada de nuevos miembros procedentes de Los Ángeles, Minneapolis, Pittsburgh y Richmond, se reunió en una sesión conjunta con representantes de sus treinta entidades asociadas, ansiosas por saber a qué se estaban comprometiendo, y tras escuchar un resumen detallado del estado actual del acuerdo, todos ellos votaron de forma unánime seguir adelante con él. A lo largo de la tarde, incluso el Continental Illinois suavizó su postura, y alrededor de las seis, tras una serie de frenéticas llamadas de larga distancia y de intentos para localizar a directivos del Continental en trenes y aeropuertos, el banco de Chicago accedió también a sumarse al acuerdo, no sin antes dejar claro que lo hacía en aras del interés público y en contra del juicio de su junta directiva. Más o menos al mismo tiempo, el redactor responsable de los temas financieros de *The Times*, Thomas E. Mullaney —que, al igual que el resto de los medios de comunicación, había sido implacablemente excluido de las negociaciones—, llamó a Funston para comunicarle que había escuchado rumores acerca de la negociación de un plan sobre el futuro de Haupt. El problema era que los bancos ingleses podrían montar en cólera, y con razón, si al día siguiente leían en la edición matutina que se estaba negociando un acuerdo sobre sus créditos sin su consentimiento, e incluso sin su conocimiento, por lo que Funston se vio obligado a dar una respuesta que sin duda deprimiría todavía más a los expectantes clientes de Haupt: «No hay ningún plan», mintió, a su pesar.

A primera hora de la tarde del domingo salió a colación el tema de quién se encargaría de la delicada tarea de engatusar a los bancos británicos. Funston, a pesar de su resfriado, estaba más que dispuesto, casi se diría que ansioso, por hacer el viaje (entre otras cosas porque el dramatismo de la situación le atraía poderosamente, según confesó después), e incluso había llegado a pedir a su secretaria que le reservase un asiento en un avión, pero a medida que fue progresando la tarde y los problemas locales seguían pareciendo inextricables, se decidió que no se podía prescindir de su presencia. Varios directivos se apresuraron a ofrecerse voluntarios, y finalmente el elegido fue Gustave L. Levy, porque su entidad, Goldman, Sachs & Co., tenía una estrecha asociación con Kleinwort & Benson, uno de los bancos británicos, y además el propio Levy tenía una excelente relación con algunos de los socios de esta última entidad. (Levy acabaría sustituyendo a Watts como presidente del consejo de administración del NYSE.) Así pues, Levy, acompañado por un directivo y un abogado de Chase —presumiblemente con la esperanza de que ofreciesen a los bancos británicos un edificante ejemplo de cooperación —, abandonó el 11 de Wall Street poco después de las cinco de la tarde y dos horas después despegaron rumbo a Londres. El trío permaneció despierto casi toda la noche, planificando cuidadosamente la estrategia de persuasión que iban a utilizar con los banqueros a la mañana siguiente. Y sin duda hicieron muy bien, ya que los bancos británicos no tenían razón alguna para cooperar, pues *su* mercado bursátil no estaba teniendo problemas. Además, existía otra gran dificultad: según fuentes totalmente fidedignas, los cuatro bancos habían prestado a Haupt un total de 5,5 millones de dólares, y estos préstamos, como solía ser habitual en muchos préstamos a corto plazo de bancos extranjeros a entidades financieras estadounidenses, no habían sido asegurados con ningún tipo de aval o garantía. Y otras fuentes sólo mínimamente menos irreprochables sostenían que algunos de los préstamos habían sido concedidos hacía muy poco tiempo: una semana o menos antes de la debacle. Se sabía que el dinero prestado era en «eurodólares», una divisa fantasma pero muy útil, consistente en depósitos de dólares en bancos europeos. En aquel momento las instituciones financiera europeas comerciaban con cerca de 4.000 millones de eurodólares, y los bancos que habían prestado sus 5,5 millones a Haupt los habían tomado prestados a su vez de otra entidad. Según

un experto local en banca internacional, las operaciones en eurodólares se suelen realizar en bloques enormes, y por unos beneficios relativamente minúsculos; por ejemplo, un banco puede pedir prestado un bloque a un interés del 4,25 por ciento y prestarlo a su vez al 4,5 por ciento, con lo que obtiene un rendimiento de sólo el 0,25 por ciento anual. Obviamente, se considera que tales transacciones carecen virtualmente de riesgo. La cuarta parte del 1 por ciento anual de 5,5 millones de dólares durante un período de una semana asciende a 264,42 dólares, lo que da una idea del beneficio que los cuatro bancos se podrían haber repartido, descontando además los gastos, si todo hubiese salido como estaba previsto. En lugar de eso, en aquel momento se enfrentaban a una pérdida más que considerable.

Soñolientos y ojerosos, Levy y sus acompañantes del Chase llegaron a Londres poco después del amanecer de una mañana gris y lluviosa, y tras una rápida parada en el lujoso hotel Savoy para dejar el equipaje, cambiarse de ropa y desayunar, se dirigieron directamente a la City, el famoso distrito financiero londinense. Su primer destino fue la sede de Fenchurch Street de William Brandt’s Sons, que había aportado más de la mitad de los 5,5 millones de dólares. Los socios de Brandt les ofrecieron sus sentidas condolencias por la muerte del presidente Kennedy, los visitantes se mostraron de acuerdo en que era un hecho terrible, y seguidamente ambas partes fueron al grano. En Brandt estaban al corriente de la inminente bancarrota de Haupt, pero obviamente no sabían nada del plan ideado para rescatar a sus clientes y evitar una quiebra formal, por lo que Levy se lo explicó. Durante la hora siguiente se produjo un tira y afloja, mostrando los británicos cierta reticencia a participar, lo cual era lógico: un grupo de yanquis les acababa de tomar el pelo, y no tenían muchas ganas de arriesgarse a que otro grupo de yanquis hiciese lo mismo. «Estaban muy disgustados —comentó más tarde Levy—. Se me echaron encima en tanto que representante de Wall Street, uno de cuyos miembros les había metido en todo ese lío. Deseaban hacer un trato con nosotros: aceptarían posponer temporalmente su recaudación conforme a los términos del plan, pero a cambio debíamos garantizarles que la devolución de su parte del préstamo sería prioritaria. El problema era que su posición negociadora no era buena, ya que en un procedimiento de liquidación por quiebra la gran mayoría de las

veces se tiende a satisfacer primero los préstamos que cuenten con un aval, y el suyo no lo tenía; de hecho, en mi opinión no deberían haber recibido ni cinco centavos, por imprudentes. Por otra parte, según los términos de nuestra oferta, recibirían el mismo trato que el resto de los acreedores de Haupt, a excepción de los clientes, que recibirían su compensación en primer lugar. Tuvimos que explicarles que aquello no era una negociación: o lo tomaban o lo dejaban.» Los representantes de Brandt respondieron que antes de tomar una decisión deseaban disponer de un tiempo para pensarlo, y además saber cuál era la respuesta del resto de los bancos británicos, por lo que los delegados estadounidenses se dirigieron a la sede en Londres del Chase, ubicada en Lombard Street, donde se reunieron con representantes de las otras tres entidades acreedoras, momento en el que Levy pudo charlar con sus amigos de Kleinwort & Benson. Obviamente, las circunstancias del encuentro no fueron precisamente alegres y relajadas, pero según Levy sus amigos tenían una visión muy realista de su situación y, con una objetividad realmente heroica, contribuyeron en gran medida a que sus compatriotas comprendiesen la postura estadounidense en el asunto. Aun así, al igual que la anterior, aquella reunión finalizó sin que se hubiese logrado un compromiso firme por parte de nadie. Levy y sus colegas almorzaron juntos en la sede del Chase y después fueron caminando hasta el Banco de Inglaterra, que había mostrado interés y preocupación por el problema de los préstamos a Haupt, ya que su incumplimiento afectaría a la balanza de pagos del Reino Unido. Allí, uno de los vicepresidentes de la institución expresó su aflicción por la tragedia nacional de Estados Unidos y por la local de Wall Street, y les comentó que, aunque el Banco de Inglaterra carece de poder legal para dictar a los demás bancos lo que deben hacer, en su opinión harían bien en seguir el plan propuesto por la delegación estadounidense. Seguidamente, a eso de las dos de la tarde, el trío regresó a Lombard Street a esperar con impaciencia la respuesta de los bancos. Mientras tanto, al otro lado del Atlántico, en Nueva York, también había gente esperando: Funston había llegado al NYSE a las nueve de la mañana del lunes y, muy consciente de que tan sólo les quedaba un día para poder cerrar el acuerdo, se encontraba

paseando ansiosamente sobre la alfombra de su despacho, esperando a que una llamada le dijese si Londres iba a ser la causa de que todo se fuera al garete.

Kleinwort & Benson y S. Japhet & Co. fueron los primeros en dar su consentimiento. Poco después —tras un silencio de cerca de media hora, en el que Levy y sus colegas comenzaron a tener la desagradable sensación de que cada minuto que pasaba crecía la desesperación en Nueva York—, recibieron también la respuesta afirmativa de Brandt, lo cual fue un enorme alivio: contando con la aprobación del acreedor principal y de otros dos de los bancos, ya era prácticamente un hecho que el cuarto, Ansbacher, se acabaría sumando al plan. Y efectivamente así fue: alrededor de las cuatro de la tarde, hora de Londres, Ansbacher dio el sí, y Levy pudo por fin realizar la llamada que Funston esperaba con gran ansiedad. Cumplida su misión, el trío de delegados recogió su equipaje y se dirigió sin más preámbulos al aeropuerto. Tres horas después, ya se encontraban en un avión de vuelta a casa.

Al recibir la buena nueva, Funston consideró que todo el asunto estaba por fin prácticamente resuelto, pues todo cuanto quedaba por hacer era conseguir las firmas de los quince socios generales de Haupt, que en teoría no tenían nada que perder y todo que ganar aprobando el plan. Aun así, la obtención de tales firmas no dejaba de ser un paso vital, pues en ausencia de una declaración formal de quiebra, cosa que todo el mundo deseaba evitar, ningún liquidador podía distribuir los activos de Haupt sin el permiso explícito de los socios, ni siquiera los archivos con encimera de mármol y los refrigeradores. Por tanto, a última hora de la tarde del lunes, todos los socios de Haupt entraron con sus respectivos abogados en el despacho del presidente del consejo para averiguar qué destino les había preparado Wall Street.

Como era de esperar, a ninguno de los socios le resultó agradable leer el acuerdo, ya que entre otras cosas les obligaba a conceder poderes legales a un liquidador oficial, que pasaría a tener el control absoluto de la gestión de los asuntos de Haupt. Sin embargo, uno de sus propios abogados pronunció ante los presentes un breve y cáustico discurso en el que señaló que, firmasen o no el acuerdo, todos ellos eran personalmente responsables de las deudas de la entidad, por lo que lo menos que podían hacer era ser solidarios con sus

clientes aprobando el plan; en otras palabras, estaban entre la espada y la pared. (Posteriormente, muchos de ellos quedaron arruinados.) En ese momento se produjo un sorprendente hecho que incluso rompió el sombrío tono de la reunión. Poco después de que el abogado de Haupt realizase su disquisición sobre la realidad de la situación, alguien se percató de la presencia de un rostro desconocido y mucho más joven que todos los demás, por lo que pidió a su dueño que se identificase. La resuelta respuesta fue «Me llamo Russell Watson, y soy reportero del *Wall Street Journal*». Inmediatamente se produjo un tenso silencio, pues todos fueron conscientes de que una inoportuna filtración a la prensa aún podía alterar el delicado equilibrio de dinero y emoción en que consistía el acuerdo. El propio Watson, que en aquel momento tenía veinticuatro años y llevaba un año trabajando en el *Journal*, explicó años después cómo logró colarse en la reunión y en qué circunstancias salió de ella: «Por entonces aún no conocía mucho el funcionamiento del NYSE —dijo—. Desde primera hora de aquella mañana comenzó a correr el rumor de que Funston ofrecería una rueda de prensa en algún momento de la tarde, por lo que sin dudarlo me dirigí a Wall Street. En la entrada, le pregunté a un guarda de seguridad que dónde era la conferencia del señor Funston, y éste me respondió que era en el sexto piso y me señaló al ascensor. Supongo que debió de pensar que yo era un banquero, un socio de Haupt o un abogado. Salí del ascensor y entré sin más en el despacho donde se estaba celebrando la reunión. Nadie me impidió el paso. Una vez dentro, la verdad es que no entendí mucho qué estaba ocurriendo. Me dio la sensación de que estaba en juego un gran acuerdo general, pero no tenía ni idea de los detalles. No reconocí a nadie salvo al propio Funston. Me quedé observando sin decir nada durante unos cinco minutos, hasta que alguien se dio cuenta de mi presencia, y tras identificarme todo el mundo me dijo casi al unísono: “¡Por Dios, lárguese de aquí!”. No es que me cogiesen de las solapas y me echasen a patadas, pero comprendí claramente que debía irme enseguida».

Durante la fase final de negociación —bastante lenta y tediosa, según se supo después—, los socios de Haupt y sus abogados instalaron su puesto de mando en el despacho de Watts, mientras que los representantes de los bancos y *sus* abogados acamparon en el Salón de Comités, al otro lado del pasillo. Funston, firmemente decidido a que la noticia del acuerdo definitivo

estuviese en poder de los inversores de Haupt antes de la apertura del mercado la mañana siguiente, estaba loco de rabia y de frustración por la lentitud del proceso, y en un esfuerzo por acelerar las cosas se autoimpuso la tarea de mensajero y chico de los recados. «Durante toda la tarde del lunes hice multitud de viajes entre una sala y la otra para decir: "Se niegan a ceder en este punto, así tendrán que hacerlo ustedes" —recuerda—. O les apremiaba diciendo: "¡Miren qué hora es! ¡Sólo quedan doce horas para que vuelvan a abrirse los mercados! ¡Firmen de una vez!".»

Quince minutos después de la medianoche, cuando ya faltaban sólo nueve horas y cuarenta y cinco minutos para dicha reapertura, el acuerdo definitivo fue finalmente firmado por las veintiocho partes interesadas, en una atmósfera descrita más tarde como de agotamiento y alivio general. Tan pronto como abrieron los bancos el martes por la mañana, el NYSE depositó 7,5 millones de dólares, cifra que suponía aproximadamente un tercio de sus reservas disponibles de efectivo, en una cuenta de la que el liquidador designado por Haupt podría disponer libremente según su criterio. Y esa misma mañana, el liquidador escogido —James P. Mahony, un veterano miembro del personal del NYSE— se instaló en un despacho de las oficinas de Haupt para hacerse cargo del proceso. Fuese por la confianza que inspiraba el nuevo presidente de la nación (el vicepresidente Johnson había asumido el cargo hasta la celebración de nuevas elecciones, en las que obtendría la victoria por aplastante mayoría), por la noticia del acuerdo de Haupt, o por una combinación de ambas cosas, el caso es que Wall Street tuvo el mayor crecimiento en un solo día de toda su historia, compensando con creces las pérdidas del viernes anterior. Una semana después, el 2 de diciembre, Mahony anunció que ya se habían sacado 1.750.000 dólares de la cuenta del NYSE para rescatar a los clientes de Haupt; el 12 de diciembre la cifra había aumentado hasta los 5.400.000 dólares; y en Navidad, hasta los 6.700.000 dólares. Finalmente, el 11 de marzo de 1964, el NYSE pudo anunciar que había repartido un total de 9,5 millones de dólares, y que todos los clientes de Haupt, con la excepción de unos pocos que no pudieron ser localizados, volvían a estar «enteros».

El acuerdo, que mucha gente vio como el primer signo claro de una mayor implicación de Wall Street en la compensación por el daño público causado por las fechorías e infortunios de cualquiera de sus miembros, provocó reacciones muy variadas. Como era de esperar, los clientes de Haupt se mostraron muy agradecidos. *The Times* dijo que el acuerdo era la prueba palpable de «un sentido de la responsabilidad que ha inspirado confianza en los inversores» y «puede haber contribuido en gran medida a evitar un posible pánico financiero». En Washington, el presidente Johnson interrumpió brevemente el programa de su primer día oficial en el cargo para telefonear a Funston y felicitarle por su rápida actuación. El presidente de la SEC, William L. Cary, en general no muy dado a lanzar flores al NYSE, dijo en diciembre que el acuerdo había sido «una impresionante demostración de su fuerza y de su preocupación por el interés público». Los demás mercados bursátiles del mundo no comentaron prácticamente nada sobre el asunto, pero a juzgar por el escaso sentimentalismo con el que se suele operar en este sector, es de suponer que buena parte de sus directivos sacudieran estupefactos la cabeza por los extraños acontecimientos de Nueva York. Las entidades asociadas al NYSE, que tuvieron que reembolsar los 9,5 millones de dólares a lo largo de un período de tres años, en general se mostraron satisfechas, aunque algunas de ellas se quejaron de que las entidades de larga tradición y de bien ganada reputación por su capacidad y rectitud no deberían tener que pagar por las pérdidas de las advenedizas, cuyo exceso de ambición y de codicia les lleva a pasarse de la raya y verse sorprendidas en falta. Curiosamente, casi nadie expresó su gratitud hacia los bancos británicos y estadounidenses, que al final recuperaron poco más de la mitad de sus préstamos, aunque posiblemente se debiese a que, salvo en los anuncios de televisión, la gente suele ser extremadamente reacia a darle las gracias a un banco.

Mientras tanto, el propio NYSE se debatía entre aceptar recatadamente las felicitaciones e insistir de manera prudente, aunque también algo torpe, en que lo que había ocurrido no debía considerase un precedente, esto es, que no tenía por qué repetirse en el futuro. De hecho, los directivos no estaban nada convencidos de que tal cosa se hubiese llevado a cabo si el caso Haupt hubiese ocurrido en el pasado, ni siquiera en un pasado muy cercano. Crooks,

presidente del NYSE desde principios de los cincuenta, opinaba que las probabilidades de llevar a cabo una acción semejante durante su mandato hubieran sido del 50 por ciento. Y Funston, en su cargo desde 1951, opinaba que durante sus primeros años el asunto hubiese sido cuando menos «cuestionable»: «La noción de responsabilidad pública ha evolucionado», dijo. En particular, le molestaba mucho la extendida idea de que el NYSE había actuado por remordimiento, pues le parecía que tal interpretación psicoanalítica era arbitraria y grosera. Y en cuanto a los veteranos directivos que sí observaron todo el proceso desarrollado en el Salón de Dirección y en el Salón de Comités con una mirada furiosa, casi amenazante, su opinión nunca se sabrá con seguridad, aunque pueda imaginarse.

7

Los filósofos impactados

Problemas de comunicación en general

Uno de los mayores problemas a los que se enfrenta hoy en día la industria estadounidense, según pude averiguar conversando abiertamente con un gran número de empresarios industriales que no destacan precisamente por su propensión a pontificar, es el llamado «problema de la comunicación». Esta preocupación por la dificultad existente a la hora de trasladar una idea o pensamiento de la mente de un individuo a la de otro es algo que estos empresarios industriales comparten con un gran número de intelectuales y escritores creativos, que cada vez en mayor medida tienden a considerar a la comunicación, o más bien a la ausencia de ella, como uno de los problemas más serios no sólo del sector industrial, sino de la humanidad en general. (Un grupo de escritores y artistas de vanguardia ha conseguido incrementar involuntariamente la importancia de la comunicación al autoproclamarse *en contra* de esta de manera rotunda e inequívoca.) En lo que a los industriales se refiere, reconozco que tras escucharles una y otra vez invocar el concepto de «comunicación» durante los últimos años —a menudo de manera casi mística— me cuesta mucho entender a qué se refieren exactamente. La tesis general está bastante clara: todos los problemas se solucionarían si, en primer lugar, pudiesen comunicarse libremente dentro de sus organizaciones, y, en segundo, si pudiesen comunicarse de forma efectiva con el exterior. Lo que siempre me ha desconcertado es lo siguiente: ¿Cómo es posible que, en esta era en la que las fundaciones patrocinan un estudio sobre comunicación tras

otro, los individuos y las organizaciones fracasen una y otra vez a la hora de expresarse de manera comprensible, y cómo y por qué sus oyentes son incapaces de comprender lo que escuchan?

Hace algunos años adquirí una publicación en dos volúmenes del Departamento de Publicaciones del Gobierno de Estados Unidos titulada *Audiencias ante el Subcomité Antimonopolio dependiente del Comité de lo Judicial, Senado de Estados Unidos, octogésimo séptimo congreso, primera sesión, conforme a la resolución 52*, y tras una cuidadosa lectura de sus 1.459 páginas me dio la impresión de que por fin empezaba a vislumbrar de qué estaban hablando los industriales. Estas audiencias, llevadas a cabo durante los meses de abril, mayo y junio de 1961 bajo la presidencia del senador Estes Kefauver, de Tennessee, estaban relacionadas con las famosas teorías conspirativas sobre fijación de precios y amaño de concesiones en el sector de la producción y distribución de electricidad que, ya en el mes de febrero anterior, habían llevado a un juez federal de Filadelfia a imponer multas por un valor total de 1.924.500 dólares a veintinueve empresas y cuarenta y cinco de sus directivos, además de sentenciar a penas de cárcel de treinta días a siete de ellos. Dado que no había habido vista pública, todos los acusados, para evitar escándalos, se habían declarado culpables o habían renunciado a su defensa, y dado que los registros de los grandes jurados que les habían condenado eran secretos, el público había tenido muy pocas oportunidades de enterarse de los detalles de estas violaciones; por ello, el senador Kefauver opinaba que todo el asunto debía airearse convenientemente. La transcripción de las audiencias muestra que efectivamente así se hizo, y lo que acabó saliendo a la luz —al menos en lo que se refiere a la empresa más grande— fue una falta de comunicación interna tan tremenda que en comparación la construcción de la Torre de Babel puede considerarse un triunfo de compenetración organizativa.

En una serie de cargos formulados por el gobierno de Estados Unidos a través de la Corte del Distrito de Filadelfia, entre febrero y octubre de 1960, las veintinueve empresas y sus ejecutivos fueron acusados de violar en repetidas ocasiones la sección 1 de la Ley Sherman de 1890, que declara ilegal «todo contrato, agrupación en forma de conglomerado o similar, o conspiración, que restrinja el libre comercio entre los diversos estados, o con

otros países». (La Ley Sherman fue el instrumento utilizado en la mayoría de las acciones antimonopolio desarrolladas por la administración de Theodore Roosevelt, y junto con la Ley Clayton, de 1914, ha constituido la principal arma de los gobiernos de Estados Unidos contra los cárteles, conglomerados y monopolios desde su creación.) Según alegó el gobierno, estas violaciones de la ley fueron cometidas en relación con la venta de grandes y costosas piezas de equipamiento requeridas, sobre todo, por empresas eléctricas públicas y privadas (transformadores de potencia, circuitos electrónicos y generadores de turbina, entre muchos otros), y fueron el resultado de una serie de reuniones celebradas por ejecutivos de empresas supuestamente competidoras —al menos entre principios de 1956 y finales de 1959— en las que se acordó la fijación de unos precios comunes para no competir entre ellas, se estableció cómo amañar la concesión de contratos realizados mediante concurso público, y se asignó a cada empresa un porcentaje determinado del mercado disponible. Además, el gobierno alegó también que, con el fin de preservar el secretismo de estas reuniones, los ejecutivos habían recurrido a diversas artimañas, como referirse a sus empresas por medio de códigos numéricos en su correspondencia, realizar las llamadas telefónicas necesarias desde cabinas públicas o desde sus casas, en vez de hacerlo desde sus despachos, e incluso manipular las cuentas de gastos de los encuentros para ocultar el hecho de que todos habían estado en la misma ciudad el mismo día. Sin embargo, sus estratagemas no surtieron efecto. El gobierno federal, enérgicamente liderado por Robert A. Bicks, por entonces director de la División Antimonopolio del Departamento de Justicia, logró sacar a la luz todo el asunto, gracias también a la colaboración de algunos de los propios conspiradores, que, cuando un empleado de una de las empresas participantes decidió divulgar la historia a principios de otoño de 1959, se apresuraron a contar su parte buscando reducción de pena por colaboración.

Para mostrar el calado de las implicaciones económicas y sociales de todo el asunto basta con citar unas cuantas cifras. Durante el período en el que se llevaron a cabo estas reuniones, en un año cualquiera, se podían llegar a pagar más de 1.750 millones de dólares por la adquisición de maquinaria como la mencionada, casi un cuarto de estas compras eran realizadas por el gobierno federal, o los gobiernos estatales y locales (lo que, por supuesto, en

última instancia afectaba a los contribuyentes), y la mayor parte del resto por empresas privadas (que siempre tienden a trasladar cualquier incremento en el coste de los equipos a sus clientes, aumentando los precios). Por ofrecer un ejemplo concreto sobre el volumen de dinero involucrado en una transacción individual de las habituales, diremos que el precio oficial de un generador de turbina de 500.000 kilovatios —una monstruosa máquina capaz de producir electricidad a partir del vapor— podía rondar los 16 millones de dólares. Pues bien, la realidad era que en muchas ocasiones los fabricantes de estas máquinas podían reducir su precio hasta en un 25 por ciento para aumentar sus ventas, y por tanto, si todo el proceso se desarrollase cumpliendo la ley, era posible comprar cada máquina ahorrando 4 millones de dólares. Sin embargo, si los representantes de las empresas fabricantes de tales generadores se reunían una sola vez y acordaban fijar los precios, en la práctica estaban incrementando el coste para los clientes en 4 millones, y en última instancia los clientes son casi siempre la población en general.

Al presentar estos cargos en Filadelfia, Bicks declaró que, en su conjunto, ponían de manifiesto «una serie de violaciones que se encuentran entre las más serias, las más flagrantes y las más generalizadas que jamás se han producido en una industria básica de Estados Unidos». Justo antes de dictar sus sentencias, el juez J. Cullen Ganey fue incluso más allá al decir que, en su opinión, las violaciones constituían «una estremecedora amenaza a una gran parte de nuestra economía, ya que lo que aquí está en juego es la supervivencia del […] sistema de libre empresa». Las penas de cárcel demostraron que lo decía muy en serio. Aunque desde la aprobación de la Ley Sherman, ocurrida setenta años antes, se habían producido numerosos juicios por violaciones de la misma, durante ese período casi nunca se había condenado a ningún culpable a la cárcel. Por tanto, no es de extrañar que el caso provocase un gran revuelo en la prensa. La revista *The New Republic*, por ejemplo, se quejó abiertamente de que el resto de las revistas económicas y algunos periódicos estaban restando importancia al «mayor escándalo empresarial de las últimas décadas», aunque tal acusación no parecía estar justificada. Considerando la indiferencia general de la población hacia la

maquinaria electrónica, la lamentable ausencia de sangre en los casos criminales relacionados con las leyes antimonopolio, y la relativa escasez de detalles que se conocían sobre las conspiraciones, la prensa en general dedicó bastante tiempo y espacio al tema, e incluso el periódico *Wall Street Journal* y la revista *Fortune* publicaron inflexibles e ilustrativos artículos sobre el engaño. De hecho, en muchos de ellos parecía resurgir el espíritu del tradicional periodismo anticorporativo que había existido en los años treinta. Después de todo, ¿qué podía ser más estimulante que ver como varios ejecutivos circunspectos, impecablemente vestidos y extraordinariamente bien pagados de algunas de las empresas más respetadas de la nación son enviados a la cárcel como si se tratase de vulgares rateros y carteristas? Desde luego, fue el momento más feliz para los enemigos del llamado corporativismo desde 1938, cuando Richard Whitney, antiguo presidente del NYSE, fue puesto entre rejas por especular con el dinero de sus clientes; algunos incluso lo consideraron el mayor escándalo desde el de la reserva petrolífera Teapot Dome.

Por si fuera poco, existían no pocas sospechas de hipocresía en relación con el tratamiento dado a los que ocupaban los puestos más elevados, pues ni el presidente ni el director ejecutivo de General Electric, la mayor empresa de entre las acusadas, habían sido incluidos en la redada del gobierno, y lo mismo había ocurrido con Westinghouse Electric, la segunda más grande. Los cuatro jefes sostenían que no habían tenido conocimiento de lo que estaba sucediendo en sus empresas hasta el momento en que comenzaron los testimonios sobre el tema ante el Departamento de Justicia. Sin embargo, mucha gente no se mostró satisfecha con estas declaraciones de descargo de responsabilidad: opinaban que los ejecutivos acusados no eran más que intermediarios, o incluso chivos expiatorios, que sólo habían quebrantado la ley obedeciendo órdenes directas o influidos por un clima corporativo favorable a la fijación de precios, y que ahora debían cargar con los pecados de sus superiores. Entre los que tenían tal opinión se encontraba el propio juez Ganey, quien en el momento de la sentencia afirmó: «Es preciso ser realmente ingenuo para creer que estas violaciones de la ley tan persistentes, que afectan a un segmento tan grande de la industria y que suponen una cifra de tantos millones y millones de dólares, eran hechos que escapaban al

conocimiento de los responsables de las empresas. […] Estoy convencido de que, en muchas ocasiones, estos acusados tuvieron que optar entre sus conciencias y las políticas corporativas, con sus recompensas de promoción, seguridad laboral y elevados salarios».

Como es natural, el público deseaba encontrar al cabecilla, al conspirador jefe, y al parecer encontró lo que quería en General Electric, que —para gran consternación del consejo encargado de guiar su destino desde la sede central de la empresa, situada en el 570 de Lexington Avenue, Nueva York— se llevó la mayor parte de la atención, tanto en la prensa como en las audiencias del subcomité. Con cerca de 300.000 empleados y un promedio de ventas de 4.000 millones de dólares anuales durante los últimos diez años, no sólo era de largo la empresa más grande de las veintinueve acusadas, sino que, a juzgar por su facturación en 1959, era la quinta mayor empresa de todo el país en cualquier sector. También fue la que recibió el importe de multas más elevado (437.500 dólares) y el mayor número de condenas de cárcel para sus directivos (concretamente tres, y a otros ocho se les concedió una suspensión de la pena de prisión). Y, por si fuera poco, para mayor sorpresa y el horror de los verdaderos creyentes —y el regocijo de los detractores—, sus ejecutivos más importantes llevaban años intentando presentar a la empresa como un modelo de virtud y éxito, publicando encomios y alabanzas del sistema de libre competencia, precisamente el sistema que las reuniones de fijación de precios echaron por tierra y pisotearon con saña. En 1959, poco después de que la investigación gubernamental sobre las violaciones de la ley hubiese captado la atención del consejo de GE, la empresa degradó y redujo notablemente el salario de aquellos de sus ejecutivos que habían admitido estar implicados; uno de los vicepresidentes, por ejemplo, recibió la notificación de que desde ese momento su salario anual pasaba de 127.000 a 40.000 dólares al año. (Apenas había tenido tiempo de encajar este golpe cuando el juez Ganey lo multó con 4.000 dólares y lo envió treinta días a prisión, y para colmo cuando recobró su libertad General Electric prescindió por completo de sus servicios.) La política de GE de imponer castigos a sus empleados, independientemente de las aplicadas por la justicia, no fue adoptada por Westinghouse Electric, que se limitó a esperar a que el juez dictaminase las multas y las penas de cárcel a sus directivos y decidió que ya

eran suficiente castigo. Algunas personas vieron en esta actitud la prueba de que Westinghouse toleraba las violaciones de la ley, pero otras la consideraron un elogiable y tácito reconocimiento de que los más altos directivos de las empresas implicadas eran responsables —al menos moralmente— por todo el embrollo, y por tanto no estaban en posición de castigar a sus empleados. Según estas últimas, la prisa de GE a la hora de penalizar a los culpables en nómina sugería claramente que la empresa estaba intentando salvarse a sí misma echando a los leones a unos cuantos desafortunados, o —tal y como comentó mordazmente durante las audiencias el senador Philip A. Hart, de Míchigan— llevando a cabo una «operación Poncio Pilato».

¡Guerra y asedio en el 570 de Lexington Avenue! Tras años ocultando a la empresa detrás de una imagen de institución sabia y benevolente, el departamento de relaciones públicas del cuartel general de GE tuvo que enfrentarse a la difícil elección de representar el papel de tontos o de granujas en los juicios sobre la fijación de precios. En general, la preferencia de la empresa fue más bien hacia el de «tontos», mientras que el juez Ganey, de acuerdo con su declaración sobre que las reuniones no sólo habían sido toleradas sino también alentadas por el alto mando de la empresa, se decantaba por el de «granujas». Lo cierto es que la situación no está nada clara, y tras leer detenidamente las actas de las audiencias presididas por Kefauver he llegado a la melancólica conclusión de que es muy probable que la verdad no se llegue a saber nunca. Tal y como muestran los testimonios, las claras aguas de la responsabilidad moral de GE se han visto irremediablemente enturbiadas por un problema de comunicación, un problema tan grande que es muy posible que, incluso si uno de los gerifaltes de GE *hubiese* ordenado realmente a un subordinado que quebrantase la ley, el mensaje se hubiera entendido mal, y si tal subordinado *hubiese* informado a su jefe de que estaba participando en reuniones conspirativas con la competencia, el jefe podría haber creído que no se trataba más que de inocentes fiestas de jardín o de inocuas partidas de bridge. Concretamente, un subordinado que recibiese una orden oral directa de su jefe tenía que dilucidar

si la orden significaba lo que parecía o más bien todo lo contrario, mientras que un jefe que escuchase la confesión de uno de sus subordinados debía decidir si interpretarla tal cual o intentar traducirla a un código secreto del que no estaba muy seguro de tener la clave. En resumen, ése era el problema, y aquí lo dejo como sugerencia para cualquier posible beneficiario de una fundación que esté buscando una propuesta adecuada para un proyecto.

A lo largo de los últimos ocho años, aproximadamente, GE se había regido por una regla empresarial llamada «Política Directiva 20.5», que establecía, entre otras cosas, que: «Ningún empleado podrá participar en ningún entendimiento, acuerdo, plan o maquinación, explícito o implícito, formal o informal, con cualquier competidor, en relación con los precios, condiciones o términos de venta, producción, distribución, ámbito de acción o clientes; ni tampoco dialogar o debatir con un competidor precios, condiciones o términos de venta, o cualquier otra información relacionada con la competencia». En la práctica, esta regla no era más que un requerimiento de GE a su personal para que acatasen las leyes federales antimonopolio, salvo que en materia de precios era más concreta y exhaustiva que las propias leyes. Era casi imposible que los ejecutivos responsables de las políticas de precios de GE desconociesen total o parcialmente la regla PD 20.5, ya que la empresa la distribuía con frecuencia para asegurarse de que los nuevos ejecutivos se familiarizasen con ella y para refrescar la memoria de los veteranos, y todos ellos debían acusar el recibo de la misma y comprometerse formalmente a cumplirla en todo momento. El problema —al menos durante todo el proceso judicial y según parece también durante bastante tiempo antes— era que muchas personas de GE, entre ellas algunas que firmaban con regularidad la 20.5, simplemente no creían que tuviesen que tomársela muy en serio. Asumían que la regla era una pura fachada, que estaba en los libros únicamente para ofrecer protección legal a la empresa y a sus directivos, que reunirse ilegalmente con competidores estaba reconocido y aceptado como una práctica habitual en el seno de la empresa, y que a menudo, cuando un alto directivo ordenaba a un subordinado que acatase la 20.5, lo que en realidad le estaba pidiendo era que la vulnerase. Por ilógico que pueda parecer, la verdad es que hay un hecho que permite pensar que efectivamente era así: durante algún tiempo, cuando los ejecutivos

expresaban oralmente la orden, tenían la costumbre de acompañarla con un guiño inconfundible. En mayo de 1948, por ejemplo, se celebró una reunión de los gerentes de ventas de GE durante la que se discutió abiertamente la cuestión de los guiños. Robert Paxton, un alto directivo de GE que posteriormente se convertiría en el presidente de la empresa, tomó la palabra y enumeró las habituales advertencias sobre las violaciones de las leyes antimonopolio, pero antes de poder de entrar en materia William S. Ginn, gerente de ventas de la división de transformadores, le interrumpió diciendo: «No le he visto guiñar el ojo», a lo que Paxton replicó: «No hay guiño que valga. Éstas son las órdenes y es preciso cumplirlas». Cuando años después el senador Kefauver le preguntó durante cuánto tiempo había estado al corriente de que a veces las órdenes de GE iban acompañadas de guiños, Paxton replicó que la primera vez que había observado tal costumbre fue en 1935, cuando su jefe de entonces le dio una serie de instrucciones con un guiño de complicidad, y que tiempo después, cuando se percató del significado del gesto, se había puesto tan furioso que le costó un enorme esfuerzo controlarse para no arruinar su carrera profesional dirigiéndose al despacho de su jefe y propinándole un puñetazo en la nariz. Paxton continuó diciendo que su firme objeción a la práctica de los guiños había sido siempre tan fuerte que se había ganado una reputación en la empresa como el «hombre que odiaba los guiños», y que jamás en su carrera había realizado tal gesto con malas intenciones.

Aunque aquel día de 1948 Paxton dejase muy claro cómo esperaba que se interpretase su orden sin guiño, parece ser que el significado real no acabó de llegar a Ginn, ya que poco tiempo después se ocupó de organizar una nueva reunión clandestina para fijar precios. (Obviamente, hace falta más de una empresa para alcanzar un acuerdo de este tipo, pero todos los testimonios tienden a indicar que era GE la que normalmente marcaba la pauta del resto de la industria en estos asuntos.) Trece años después, Ginn —recién salido de la cárcel y sin su empleo de 135.000 dólares al año— compareció ante el subcomité para responder, entre otras cosas, por su extraña respuesta a la orden sin guiño: no la había acatado, según dijo, porque había recibido la orden contraria procedente de otros dos de sus superiores en la cadena de mando de GE, Henry V. B. Erben y Francis Fairman, y, a la hora de explicar

por qué se había decantado por esta contraorden en lugar de por la orden de Paxton, introdujo el fascinante concepto de los distintos niveles en la comunicación (otro tema que daría mucho juego a un estudiante de posgrado). Erben y Fairman, continuó Ginn, habían sido aún más elocuentes, persuasivos y enérgicos al expresar su orden de lo que lo había sido Paxton con la suya. Fairman, en particular, había demostrado ser «un gran comunicador, un gran filósofo, y, francamente, un firme creyente en la estabilidad de los precios». Tanto Erben como Fairman habían tachado a Paxton de ingenuo, testificó Ginn, y, a modo de resumen de las razones que le habían desviado del camino recto, concluyó que «los filósofos del Diablo resultaron ser más convincentes que los filósofos del Señor, al menos para mí».

Hubiera sido muy útil disponer de la declaración de los propios Erben y Fairman explicando las técnicas de comunicación que les permitieron imponerse a Paxton, pero por desgracia ninguno de ellos pudo testificar ante el subcomité, ya que cuando se celebraron las audiencias ambos habían fallecido. Paxton, que sí estaba disponible como testigo, fue descrito en el testimonio de Ginn como una persona que siempre hizo las veces de abogado y filósofo de Dios. «Podría describir al señor Paxton como el empresario más cercano a la figura y la obra de Adam Smith que jamás he conocido en este país», declaró Ginn. Aun así, cuando en 1950 Ginn confesó a Paxton en una conversación informal que había «transigido» en temas antimonopolio, Paxton se limitó a decirle que era un maldito estúpido, y no comentó tal confesión a nadie de la empresa. Durante su comparecencia, cuando se le preguntó por qué no lo había hecho, Paxton dijo que la conversación tuvo lugar cuando ya no era el jefe directo de Ginn, y que, por tanto, basándose en su ética personal, la revelación de tal confesión personal por parte de un hombre que no estaba bajo su autoridad le hubiese convertido en un «chismoso» y un «correveidile».

Mientras tanto, Ginn, que ya no tenía que rendir cuentas a Paxton, continuó sus frecuentes reuniones con competidores y su continuo ascenso en el escalafón corporativo. En noviembre de 1954 fue nombrado gerente general de la división de transformadores, cuya sede estaba en Pittsfield, Massachusetts, un puesto que le ponía en el disparadero para alcanzar una

futura vicepresidencia. Poco después de asumir este nuevo cargo, Ralph J. Cordiner, presidente del consejo de General Electric desde 1949, llamó a Ginn a su despacho de Nueva York para ordenarle expresamente que se esforzase al máximo para cumplir de la manera más estricta posible la Política Directiva 20.5, y puso tanto énfasis en la orden que Ginn no tuvo duda alguna sobre cuál debía ser el camino a seguir. Sin embargo, tal seguridad sólo duró el tiempo que tardó en ir desde el despacho de Cordiner al de Erben, ya que una vez allí ya no tuvo tan claro qué quería decir lo que acababa de escuchar. Erben, director del grupo de distribución de GE, estaba situado en el escalafón jerárquico directamente por debajo de Cordiner y directamente por encima de Ginn, y, según el testimonio de este último, tan pronto se quedaron solos en su despacho le ordenó que hiciese exactamente lo contrario de lo que le había dicho Cordiner: «Bien, sigue haciendo lo mismo que has hecho hasta ahora, pero sé sensato y usa la cabeza». La extraordinaria habilidad comunicativa de Erben acabó ganando nuevamente la partida, y por tanto Ginn continuó reuniéndose regularmente con los competidores de su empresa. «Sabía que el señor Cordiner podía despedirme si se enteraba —comentó al senador Kefauver—, pero también sabía que yo trabajaba para el señor Erben.» A finales de 1954, Paxton ocupó el puesto de Erben, convirtiéndose de nuevo en el jefe directo de Ginn. Sin embargo, Ginn continuó sus reuniones con la competencia y aunque era consciente de que Paxton no aprobaba esta práctica, no le dijo nada de ello a su nuevo jefe. Además, según aseguró al testificar, un par de meses después se convenció de que realmente no podía permitirse dejar de asistir a estas reuniones bajo ninguna circunstancia, ya que en enero de 1955 la totalidad de la industria de equipamiento eléctrico estaba inmersa en una dramática guerra de precios —conocida como *white sales* («rebajas blancas») por la época del año y por las gangas que ofrecía a los compradores— durante la cual los que hasta el momento habían sido amigables competidores comenzaron a competir realmente con gran ferocidad, peleando por ofrecer el precio más barato. Semejante manifestación del sistema de libre empresa era, por supuesto, precisamente lo que los acuerdos interempresariales pretendían evitar, pero en aquel momento la oferta de aparatos eléctricos llegó a superar de tal manera a la demanda que algunos de los conspiradores comenzaron a romper

los acuerdos que ellos mismos habían contribuido a crear, y poco a poco se les fueron sumando más y más firmantes. Para hacer frente a la situación de la mejor manera posible, dijo Ginn, «utilicé los métodos que me habían enseñado a mí», es decir, seguir organizando reuniones de fijación de precios, con la esperanza de que al menos *algunos* de los acuerdos alcanzados en ellas fuesen respetados. En cuanto a Paxton, la opinión de Ginn era que no sólo desconocía por completo la existencia de las reuniones, sino que, en su devoción por el concepto de competencia libre y agresiva, realmente había disfrutado de la guerra de precios, a pesar de resultar desastrosa para los beneficios de todos los implicados. (En su propio testimonio, Paxton negó categóricamente que la hubiese disfrutado.)

En poco más de un año, la industria de dispositivos eléctricos superó su crisis de precios, y, en enero de 1957, Ginn, tras haber logrado capear el temporal relativamente bien, obtuvo el puesto de vicepresidente en el consejo de GE. Al mismo tiempo, fue transferido a Schenectady, al norte del estado de Nueva York, para hacerse cargo de la gerencia general de la división de generadores de turbina, y Cordiner le volvió a llamar a su despacho para aleccionarle sobre la importancia de la regla 20.5 en su labor. Tales lecciones se estaban convirtiendo en una rutina, pues, cada vez que un empleado nuevo o veterano accedía a un puesto estratégico de gerencia, el afortunado podía estar seguro de que tarde o temprano sería convocado al despacho del presidente del consejo para escuchar el credo de austeridad. En su libro *The Heart of Japan* («El corazón de Japón»), Alexander Campbell informa de que una gran empresa eléctrica japonesa ha elaborado una lista de siete mandamientos corporativos (por ejemplo: «Sé cortés y sincero»), y que cada mañana, en cada una de sus treinta factorías, se requiere a los obreros que se levanten y los reciten al unísono, y después cantar la canción oficial de la empresa: «Por siempre incrementando la producción / ¡Ama tu trabajo! ¡Da siempre lo mejor de ti!». Cordiner nunca exigió a sus empleados que recitasen de memoria o cantasen la regla 20.5 —hasta donde se sabe, ni siquiera ordenó ponerle música—, pero, dado el número de veces que sus subalternos tuvieron que leerla o escucharla, es muy posible que se la aprendiesen lo bastante bien como para hacerlo incluso improvisando una melodía.

En esta ocasión, según testificó Ginn, el mensaje de Cordiner no sólo causó gran impresión en su mente, sino que quedó grabado a fuego de forma pura y sin adulterar, por lo que reformó sus hábitos y dejó de fijar los precios de la noche a la mañana. Sin embargo, parece ser que esta súbita conversión no se debió exclusivamente a los poderes comunicativos de Cordiner y su repetición por goteo, sino que tuvo un motivo muy pragmático, como la conversión de Enrique VIII a la rama protestante del cristianismo. Según explicó Ginn al subcomité, se reformó porque su «cobertura desde el aire había desaparecido».

«¿Qué es lo que había desaparecido?», preguntó el senador Kefauver. «Mi cobertura desde el aire —respondió Ginn—. Quiero decir, que acababa de perder mi protección desde arriba. El señor Erben ya no estaba, y tampoco mis antiguos colegas, por lo que ya sólo respondía ante el señor Paxton, y yo conocía muy bien su opinión sobre el tema. […] Toda la filosofía en la que me había basado hasta el momento se había esfumado de repente.» Si Erben, que había dejado de ser el superior inmediato de Ginn a finales de 1954, había sido la fuente de su cobertura aérea, en aquel momento Ginn llevaba ya más de dos años sin ella, pero, presumiblemente, en la agitación de la guerra de precios no había notado su ausencia. Sea como fuere, Ginn se encontró de repente desprovisto tanto de su cobertura aérea como de su filosofía. Con el fin de rellenar cuanto antes este último vacío con una nueva serie de principios, se apresuró a distribuir copias de la regla 20.5 entre los gerentes del departamento de la división de generadores de turbina, y para reforzar sus argumentos adoptó enérgicamente lo que llamó la «política de la lepra», que le llevó a aconsejar a sus subordinados que evitasen incluso los contactos sociales informales con sus homólogos en empresas de la competencia, porque «según mi propia experiencia, una vez que se establecen las relaciones, éstas tienden a extenderse sin freno y las infecciones se propagan por doquier». Sin embargo, el destino comenzó a jugar una mala pasada a Ginn, y es que repentinamente se vio en la situación que Paxton y Cordiner habían tenido durante años, esto es, la de un filósofo que intentaba en vano guiar a las ovejas descarriadas de un rebaño que no obedecía y que de hecho insistía en mantener la clase de contactos que su pastor no deseaba. Concretamente, desde principios de 1957 hasta mediados de 1959, dos de los

subordinados de Ginn estuvieron firmando devotamente la regla 20.5 con una mano y cerrando acuerdos de fijación de precios con la otra en una larga serie de reuniones: Nueva York, Filadelfia, Chicago, Hot Springs (Virginia) y Skytop (Pensilvania), entre muchas otras.

Al parecer, Ginn no había sido capaz de inculcar en los demás su brillante nueva filosofía, y el motivo principal radicaba en la vieja maldición, el problema de la comunicación. Cuando en las audiencias le preguntaron cómo era posible que sus subordinados se hubiesen desviado tanto del camino marcado por él, respondió: «He de admitir que cometí un error de comunicación, pues no logré vender lo bastante bien mi idea a mis subalternos. […] El precio es tan importante en la gestión de un negocio que, filosóficamente, es preciso convencer a la gente no sólo de que fijarlo va contra la ley, sino […] que no debería hacerse por muchas otras razones. El problema es que debe existir un enfoque filosófico y otro de comunicación. […] Aunque […] ordené a mis subalternos que no lo hicieran, algunos de ellos no me hicieron mucho caso. […] Tengo que reconocer que esto fue un fracaso mío de comunicación […] y estoy perfectamente dispuesto a aceptar mi parte de responsabilidad».

Esforzándose seriamente por analizar las causas del fracaso, Ginn afirmó que había llegado a la conclusión de que la mera distribución de directivas, por muy frecuentes que fueran, no era una acción suficiente; lo que hacía falta era «una filosofía completa, una sintonía absoluta, una demolición total de las barreras existentes entre los empleados, si realmente deseamos entendernos y gestionar la empresa tal y como debería gestionarse».

El senador Hart se permitió hacer un comentario: «Puede usted esforzarse por comunicar una idea hasta la saciedad, pero si aquellos a los que está intentando comunicársela la consideran poco más que folclore, aunque sea una ley oficial de la nación, […] nunca conseguirá vender la idea».

Ginn admitió a regañadientes que aquello era una gran verdad.

El concepto de niveles de comunicación quedó algo más claro tras el testimonio de otro de los acusados, Frank E. Stehlik, que había sido gerente general del departamento de aparamenta de baja tensión de GE desde mayo de 1956 hasta febrero de 1960. (Tal y como todos, salvo una minúscula minoría de usuarios de equipos eléctricos, ignoramos, una aparamenta sirve para controlar y proteger dispositivos empleados en la generación, la conversión, la transmisión y la distribución de energía eléctrica, y las ventas anuales de esta tecnología en Estados Unidos superan los 100 millones de dólares.) Durante este período, Stehlik recibió una parte de sus instrucciones de manera convencional (órdenes orales o escritas), y la otra a través de un medio de comunicación menos intelectual y más visceral que él mismo denominó «impactos»: cuando ocurría algo en el seno de la empresa que causaba una impresión en él, se ocupaba de consultar una especie de voltímetro metafísico interno para intentar medir la tensión de la descarga que había recibido, y según dicha lectura podía establecer la deriva real de las políticas de la empresa. Por ejemplo, explicó que durante 1956, 1957 y buena parte de 1958, su impresión era que GE estaba realmente a favor de cumplir la regla 20.5, pero que en otoño de este último año George E. Burens, jefe directo de Stehlik, le comentó que Paxton, entonces presidente de la empresa, le había ordenado que organizase una comida con Max Scott, presidente de ITE Circuit Breaker Company, un importante competidor en el mercado de aparamentas. Paxton dijo en su propio testimonio que aunque era cierto que le había pedido a Burens que comiese con Scott, le había dado instrucciones estrictas de que no hablasen de precios, aunque según parece Burens olvidó mencionar este pequeño detalle a Stehlik. En cualquier caso, el descubrimiento de que el alto mando le había pedido a Burens que almorzase con un rival de la competencia, testificó Stehlik, «tuvo un fuerte impacto en mí». Cuando se le pidió que explicase qué quería decir exactamente, respondió: «Hubo muchos impactos importantes que influyeron en mi opinión y mi pensamiento sobre la empresa, y aquél fue uno de ellos». Y a medida que estos grandes y pequeños impactos se fueron acumulando, su efecto acabó convenciendo a Stehlik de que se había equivocado al suponer que la empresa tuviese un respeto real por la regla 20.5, por lo que cuando a finales de 1958 Burens le ordenó que comenzase a organizar reuniones sobre

precios con la competencia, el asunto no le sorprendió en absoluto.

El cumplimiento de la orden de Burens tuvo como consecuencia que Stehlik recibiera una nueva serie de impactos que le proporcionaron una información mucho más directa. En febrero de 1960, General Electric redujo su salario anual de 70.000 a 26.000 dólares por violar repetidamente la regla 20.5; un año después, el juez Ganey le impuso una multa de 3.000 dólares y una condena de treinta días en prisión, que fue luego suspendida, por violar la Ley Sherman; y un mes más tarde GE le pidió formalmente que presentase su dimisión, y él así lo hizo. De hecho, durante sus últimos años en la empresa, Stehlik recibió tantos impactos lacerantes como un personaje de Raymond Chandler. No obstante, el testimonio en las audiencias de L. B. Gezon, gerente de la sección de marketing del departamento de aparamentas de baja tensión, dejó claro que Stehlik, también como un héroe de Chandler, era muy capaz de propinar golpes tan fuertes como los que recibía. Gezon, subalterno inmediato de Stehlik en la línea de mando, contó al subcomité que había participado en reuniones de fijación de precios antes de abril de 1956, momento en el que Stehlik se convirtió en su jefe, que desde entonces y hasta finales de 1958 no se vio envuelto en ningún tipo de violación de la ley antimonopolio, y que en esa fecha la decisión de hacerlo fue el resultado de un impacto que carecía por completo de la sutileza expresada por Stehlik en su propia experiencia con este fenómeno. El impacto procedió directamente de Stehlik, que al parecer no dejaba nada al azar a la hora de comunicarse con sus subordinados. En palabras de Gezon, Stehlik le dijo que debía «retomar las reuniones, que la política de la empresa no había cambiado, que el riesgo continuaba siendo tan alto como siempre y que, si estas actividades llegaban a descubrirse, yo mismo sería despedido o sancionado [por la empresa], y castigado severamente por el gobierno». Así pues, Gezon tenía tres opciones: dimitir, desobedecer una orden directa de un superior (en cuyo caso, pensó, «seguramente ya han encontrado a otra persona que haga mi trabajo»), o bien obedecer la orden, violando las leyes antimonopolio sin tener la más mínima protección contra las posibles consecuencias. En otras palabras, sus alternativas eran comparables a las que tendría que hacer frente un espía internacional.

Aunque Gezon retomó efectivamente las reuniones, no fue imputado por ello, ya que su participación había sido relativamente menor. General Electric, por su parte, le degradó de su puesto, pero no le exigió su renuncia. No obstante, sería un error suponer que a Gezon no le afectó esta experiencia. Cuando el senador Kefauver le preguntó si no consideraba que la orden de Stehlik le había situado en una posición intolerable, respondió que en aquel momento no le había dado esa impresión. Y cuando se le preguntó a continuación si pensaba que era injusto haber sido degradado por cumplir la orden de un superior, respondió a su vez: «Personalmente, no creo que sea el caso». A juzgar por estas respuestas, el impacto del asunto en el corazón y la mente de Gezon parece haber sido considerablemente fuerte.

La otra parte del problema de la comunicación —la dificultad que un superior puede encontrar a la hora de comprender lo que un subordinado desea decirle — queda ilustrada de forma muy gráfica en los testimonios de Raymond W. Smith, gerente general de la división de transformadores de GE entre principios de 1957 y finales de 1959, y de Arthur F. Vinson, que en octubre de 1957 fue nombrado vicepresidente a cargo del departamento de dispositivos electrónicos, y miembro del comité ejecutivo de la empresa. El trabajo de Smith era el mismo que Ginn había tenido que hacer durante los dos años anteriores, y cuando Vinson fue ascendido se convirtió en el jefe inmediato de Smith. El salario total de Smith durante este período fue de aproximadamente 100.000 dólares anuales, mientras que Vinson recibió un salario base de 110.000 dólares y una prima anual variable de entre 45.000 y 100.000 dólares. En su declaración, Smith dijo que el 1 de enero de 1957, justo el mismo día que asumió su puesto como gerente de la división de transformadores —y un día festivo, por cierto—, se reunió con el presidente del consejo Cordiner y con el vicepresidente ejecutivo Paxton, y Cordiner, como de costumbre, le advirtió que debía cumplir la regla 20.5 a toda costa. Sin embargo, ese mismo año la competencia se hizo tan agresiva que los transformadores se llegaron a vender con descuentos de hasta el 35 por ciento, y Smith decidió por su cuenta que había llegado el momento de comenzar a negociar con las empresas rivales con la esperanza de estabilizar

el mercado. Tuvo la clara sensación de que tal acción estaba justificada, dijo, porque estaba convencido de que tanto dentro de su empresa como en toda la industria esta clase de negociaciones estaban «a la orden del día».

Cuando Vinson se convirtió en su superior, en el mes de octubre de ese año, Smith ya asistía con regularidad a reuniones de fijación de precios, y sintió en su fuero interno que tenía que informar a su nuevo jefe de lo que estaba haciendo, por ello, en dos o tres ocasiones en las que los dos hombres se quedaron a solas le dijo a Vinson: «Esta mañana he tenido una reunión con el clan». Un abogado del subcomité preguntó a Smith si en algún momento había tratado el asunto de forma más clara, por ejemplo diciendo: «Estamos celebrando reuniones con la competencia para fijar los precios. Vamos a elaborar una pequeña conspiración, pero no es conveniente que se sepa». Smith respondió que nunca había dicho nada que se pareciese ni remotamente a eso, e insistió en que tan sólo había hecho comentarios del estilo del citado: «Esta mañana he tenido una reunión con el clan». Smith no aclaró en su testimonio por qué nunca había hablado con su jefe con mayor franqueza sobre el tema, pero existen dos respuestas lógicas: o bien esperaba poder mantener a Vinson informado de sus actividades clandestinas y al mismo tiempo protegerse a sí mismo de la posibilidad de convertirse en un cómplice, o bien nunca tuvo tal intención y sencillamente se estaba expresando en la forma indirecta y coloquial que caracterizaba la mayor parte de su discurso. (Paxton, buen amigo de Smith, se quejó en más de una ocasión de que éste tenía «cierta tendencia a ser algo críptico» en sus comentarios.) Sea como fuere, Vinson declaró en su propia comparecencia que en realidad nunca había entendido lo que Smith supuestamente le había querido decir; de hecho, alegó no recordar siquiera que Smith utilizase en su presencia la expresión «reunirse con el clan», aunque sí recordaba escuchar frases como: «Bueno, voy a llevar este nuevo plan sobre transformadores para enseñárselo a los colegas». También testificó que siempre había asumido que «los colegas» eran los comerciales del distrito y los clientes de la empresa, y que el «nuevo plan» era el plan de marketing, y afirmó que había sido un duro golpe enterarse —un par de años después, cuando el asunto salió a la luz— de que al hablar de «colegas» y de «nuevo plan» Smith se había referido siempre a los competidores y al plan de fijación de precios. «En mi opinión, el señor

Smith es un hombre sincero —dijo Vinson—. Estoy convencido de que […] creía honestamente que me estaba informando de su asistencia a estas reuniones. Por desgracia, sus mensajes no me decían nada.» Smith, por su parte, estaba seguro de que Vinson comprendía el significado de sus comentarios. «Nunca me dio la impresión de que no me comprendía», insistió más tarde ante el subcomité. Por ello, durante la comparecencia de Vinson, Kefauver le preguntó cómo era posible que un ejecutivo de su posición, con más de treinta años de experiencia en la industria eléctrica, pudiera ser tan ingenuo como para pasar por alto la verdadera intención de un subordinado en un tema tan importante como entender quiénes eran «los colegas». «No considero que aquello fuese ser ingenuo —replicó Vinson—. Tenemos muchos colegas. […] Puede ser que pecase de ingenuo, pero les aseguro que estoy diciendo la verdad.»

> SENADOR KEFAUVER: Señor Vinson, usted no habría llegado a ser un vicepresidente de una gran empresa con un sueldo de 200.000 dólares al año si realmente fuese un ingenuo.
>
> SEÑOR VINSON: Por el contrario, opino que sí se puede llegar a mi posición siendo ingenuo en este aspecto. De hecho, posiblemente ayude.

También en este caso salieron a relucir los problemas de comunicación. ¿Realmente estaba Vinson diciendo lo que parecía estar diciendo? ¿Acaso la ingenuidad sobre violaciones de las leyes antimonopolio podía ayudar a obtener y conservar un empleo de 200.000 dólares al año en General Electric? No parece muy probable. Sin embargo, ni los funcionarios federales encargados de velar por el cumplimiento de estas leyes ni los investigadores del Senado fueron capaces de demostrar si Smith tuvo éxito en sus intentos de comunicar a Vinson el hecho de que estaba participando en reuniones de fijación de precios, y, a falta de tales pruebas, tampoco pudieron establecer lo que más deseaban establecer: que al menos un miembro del alto mando de GE —esto es, del sagrado consejo de administración— estaba al corriente y/o implicado en todo el asunto. De hecho, cuando la historia de las conspiraciones salió a la luz, Vinson no sólo se mostró de acuerdo con la decisión de la empresa de castigar a Smith degradándolo fulminantemente, sino que además se encargó de informarle personalmente del hecho, lo cual,

si realmente hubiese comprendido los mensajes de Smith desde 1957, hubiera demostrado un notable grado de cinismo e hipocresía. (Smith, por cierto, en lugar de aceptar su degradación, optó por presentar su dimisión a General Electric, y tras abonar la multa de 3.000 dólares y cumplir su condena de treinta días en prisión impuestas por el juez Ganey, encontró otro trabajo en otra empresa con un salario de 10.000 dólares anuales.)

Y ésta no fue la única comparecencia de Vinson, pues también fue convocado en uno de los procesos del gran jurado que condujeron al inicio de acciones legales, esta vez no en relación con su comprensión de la jerga de Smith, sino en relación con las actividades conspirativas del departamento de aparamentas. En este apartado del caso, cuatro ejecutivos de este departamento —Burens, Stehlik, Clarence E. Burke y H. Frank Hetschel— prestaron testimonio ante el gran jurado (y más tarde ante el subcomité), y afirmaron que, en algún momento entre julio y septiembre de 1958 (ninguno de ellos estableció una fecha concreta), Vinson se había reunido con ellos en uno de los comedores de la sede del departamento en Filadelfia, y durante la comida les había dado instrucciones para que organizasen reuniones periódicas sobre precios con la competencia. El resultado, dijeron, es que se organizó en muy poco tiempo una reunión a la que asistieron representantes de GE, Westinghouse, Allis-Chalmers Manufacturing Company e ITE Circuit Breaker, reunión que se celebró en el hotel Traymore en Atlantic City, el 9 de noviembre de 1958, y en la que se asignaron las ventas de aparamentas a las agencias federales, estatales y municipales: General Electric se quedó con el 39 por ciento del mercado, Westinghouse con el 35, ITE con el 11, Allis-Chalmers con el 8, y Federal Pacific Electric con el 7 por ciento restante. En las siguientes reuniones, se acordó distribuir las ventas de aparamentas también a compradores privados, y se elaboró una fórmula por la cual el privilegio de emitir la puja más baja a los posibles clientes fuese rotando entre las empresas participantes a intervalos de dos semanas. Dada su naturaleza periódica, a esto se llamó la «fórmula de la fase lunar», una designación que en su momento condujo a una lírica y curiosa conversación entre el subcomité y L. W. Long, un ejecutivo de Allis-Chalmers:

SENADOR KEFAUVER: ¿Qué era eso de la fase de la luna, o fase lunar?

SEÑOR LONG: Hasta donde yo sé, la operación que llamaban «fase lunar» se llevó a cabo a un nivel jerárquico por debajo del mío. Me parece que se refería a una especie de grupo de trabajo. […]

SEÑOR FERRALL [consultor legal del subcomité]: ¿Le informaron en alguna ocasión del desarrollo de una de estas operaciones?

SEÑOR LONG: ¿De la fase lunar? No.

Vinson aseguró primero a los fiscales del Departamento de Justicia y después al subcomité que no había sabido nada ni sobre la reunión de Traymore, ni sobre ninguna operación con fases lunares, ni sobre la existencia de una conspiración hasta que el caso salió a la luz. Y en cuanto al almuerzo en uno de los comedores de la empresa, insistió una y otra vez que nunca tuvo lugar. En relación con este último punto, Burens, Stehlik, Burke y Hetschel se sometieron a una prueba con un polígrafo, y todos ellos la pasaron sin problemas. Vinson, por su parte, rehusó someterse a la misma prueba, al principio alegando que lo hacía por consejo de su abogado y en contra de su inclinación personal, y más tarde arguyendo que la máquina no era de fiar si no había logrado detectar mentiras en los otros cuatro hombres. Tras estudiar el registro de los horarios de los directivos durante los noventa y dos días de los meses de julio, agosto y septiembre, se determinó que estos cuatro tan sólo habían coincidido ocho días a la hora de comer en la planta de Filadelfia, y Vinson presentó pruebas ante el Departamento de Justicia que demostraban de manera fehaciente que en todos y cada uno de dichos días había estado en otra parte. En vista de ello, el Departamento de Justicia decidió sobreseer el caso contra Vinson, y éste pudo conservar su puesto de vicepresidente de General Electric. Durante su comparecencia ante el subcomité, tampoco se pudieron crear dudas razonables sobre su defensa ante los fiscales del gobierno.

Así pues, el alto mando de GE salió indemne de todo el proceso, y se determinó que la conspiración alcanzaba como mucho al nivel intermedio de la jerarquía de la empresa, y no al consejo de administración. Aunque Gezon había seguido órdenes de Stehlik, y Stehlik de Burens, allí se acababa el rastro, pues, aunque Burens insistió en que había recibido instrucciones de Vinson, éste lo negó categóricamente y logró convencer al juez de que no fue así. Al finalizar su investigación, los fiscales del gobierno declararon ante el

tribunal que no podían probar que Cordiner o Paxton hubiesen autorizado o siquiera tenido conocimiento de las reuniones, y por tanto descartaban la posibilidad de que ninguno de ellos hubiese recurrido a la artimaña del guiño. Poco después, Paxton y Cordiner se desplazaron a Washington para comparecer ante el subcomité, y sus interrogadores tampoco fueron capaces de determinar si alguna vez habían guiñado el ojo al dar instrucciones a sus subalternos.

Tras ser descrito por Ginn como el defensor de la libre competencia más testarudo y entregado de General Electric, Paxton explicó al subcomité que su opinión sobre el tema se había visto muy influida no tanto por Adam Smith, sino más bien por uno de sus antiguos jefes en GE, el ya fallecido Gerard Swope. Según testificó Paxton, Swope siempre había creído firmemente en que el objetivo primordial de toda empresa debería ser siempre producir más bienes o servicios para más gente a un menor coste. «Yo compartí con él esta premisa desde el principio, y la sigo compartiendo ahora —dijo Paxton—. En mi opinión, se trata de la mejor declaración de filosofía económica que haya expresado jamás un empresario.» A lo largo de su comparecencia, Paxton siempre pudo dar una explicación plausible, filosófica o no, sobre las diversas situaciones relacionadas con la fijación de precios en las que hubiese aparecido su nombre. Por ejemplo, se supo que en 1956 o 1957 un joven empleado de la división de aparamentas de GE llamado Jerry Page había escrito directamente a Cordiner informándole de que su división y las divisiones homólogas de otras empresas de la competencia estaban implicadas en una conspiración en la que se estaba intercambiando información sobre precios mediante un código secreto basado en los diferentes colores de los folios empleados en las comunicaciones. Cordiner trasladó el asunto a Paxton, encargándole de que llegase hasta el fondo del mismo, y éste había llevado a cabo una investigación y concluido que la conspiración de los folios de colores era «una completa alucinación por parte de ese chico». Parece ser que Paxton había estado en lo cierto al llegar a esta conclusión, aunque poco después se supo que, entre 1956 y 1957, efectivamente había tenido lugar una conspiración entre divisiones de

aparamentas, pero que se había tratado de una conspiración bastante convencional, basada simplemente en reuniones de fijación de precios, y no en algo tan llamativo como un código de colores. Page no fue llamado a testificar debido a que en aquel momento atravesaba por un período de salud delicado.

Paxton reconoció que en algunas ocasiones se había «comportado como un verdadero estúpido». (Estúpido o no, sus servicios como presidente de la empresa le proporcionaban, como es lógico, una remuneración considerablemente más elevada que la de Vinson, con un salario base anual de 125.000 dólares, más una prima por incentivos de 175.000, más una cartera de *stock options* que le permitía obtener unos elevados rendimientos financieros a un tipo impositivo muy reducido.) Por lo que se refiere a las comunicaciones dentro de su empresa, Paxton se mostró bastante pesimista. Cuando se le pidió en su audiencia que comentase su impresión sobre las conversaciones entre Smith y Vinson en 1957, afirmó: «Conociendo a Smith, me cuesta mucho creer que sea un mentiroso», y continuó diciendo:

> Durante mi juventud jugué mucho al bridge. Tres amigos míos y yo nos sentábamos a la mesa casi cada tarde todos los inviernos y jugábamos unas cuantas manos, y creo poder decir que llegamos a saber jugar con bastante destreza. Si alguno de ustedes, caballeros, es jugador de bridge, sabrá sin duda que los dos jugadores que forman cada equipo suelen utilizar un código secreto de señales que pueden intercambiarse a lo largo del juego. […] Pues bien, ahora que reflexiono detenidamente sobre este asunto —y me impresionó en particular la parte del testimonio de Smith en la que habla de «reunirse con el clan» o «con los colegas»—, empiezo a pensar que tal vez existía un método sofisticado de comunicación entre aquellos que estaban realizando tratos con la competencia. El problema es que Smith puede afirmar: «Informé a Vinson de lo que estaba haciendo», y Vinson decir que no tenía ni la más remota idea de lo que se le estaba diciendo, y ambos declarar bajo juramento su versión sin faltar a la verdad. […] No estaban en la misma longitud de onda, y por tanto el significado se perdía por el camino. Creo que ambos hombres están convencidos de que han dicho la verdad, aunque no llegasen a comunicarse de manera efectiva.

He aquí sin duda uno de los análisis más sombríos de los problemas de comunicación.

Según su propio testimonio, el estatus de Cordiner, presidente del consejo, era similar al de la familia Cabot en el llamado «Brindis de Boston», en el que se establece que «los Cabot sólo hablan con Dios». Sus servicios a la empresa, por los que recibía una extraordinaria remuneración (en 1960, su salario fue de algo más de 280.000 dólares anuales, primas por valor de casi 120.000, y una cartera de *stock options* que podía llegar a valer cientos de miles de dólares más), eran sin duda muchos y muy valiosos, pero llevados a cabo a tan alto nivel que, al menos en el tema de las leyes antimonopolio, no parecía haber sido capaz de mantener ninguna clase de comunicación terrenal. Tal y como afirmó enfáticamente ante el subcomité que en ningún momento había recibido la más mínima noticia sobre la red de conspiraciones, se podía deducir que en este caso el problema no había sido una comunicación defectuosa, sino la ausencia total de comunicación. En su testimonio no habló en ningún momento de filosofía o de filósofos, como habían hecho Ginn y Paxton, pero dada su propensión a ordenar reimpresiones de la regla 20.5 y a salpicar sus discursos y declaraciones públicas de alabanzas a la libre empresa, estaba bastante claro que era *un philosophe sans le savoir*,* y además uno que estaba del lado del señor, ya que no existía prueba alguna que sugiriese que tenía tendencia a guiñar el ojo al dar órdenes e instrucciones. En un momento dado, Kefauver enumeró una larga lista de violaciones de las leyes antimonopolio de las que General Electric había sido acusada durante el último medio siglo, y acto seguido preguntó a Cordiner, que había llegado a la empresa en 1922, cuánto sabía de cada una de ellas. A casi todas las preguntas respondió que únicamente las había conocido una vez consumados los hechos. Comentando la declaración de Ginn relativa a la contraorden de Erben a una orden suya en 1954, Cordiner dijo que al enterarse de ello se había sentido «estupefacto y alarmado», ya que la imagen que él tenía de Erben era la de «un espíritu intensamente competitivo», y no la de una persona dispuesta a entablar relaciones amistosas con empresas rivales.

Durante toda su comparecencia, Cordiner empleó varias veces la curiosa expresión «ofrecer respuesta». Si, por ejemplo, Kefauver hacía dos veces la misma pregunta sin darse cuenta, Cordiner decía: «Ya ofrecí respuesta a esta pregunta hace un rato», o si Kefauver le interrumpía, como solía suceder a

menudo, Cordiner preguntaba sin alterarse: «¿Puedo ofrecer respuesta?». También esto sería digno de estudio, y cualquier lingüista podría encontrar interesante investigar la diferencia entre «ofrecer respuesta» (acción algo pasiva) y «responder» (acción más deliberada), y su efectividad relativa en el proceso de comunicación.

En respuesta a una pregunta de Kefauver sobre si consideraba que GE había provocado un «escándalo corporativo», Cordiner resumió su postura diciendo: «No, no voy a ofrecer la respuesta de que General Electric haya causado un escándalo corporativo. Lo único que diré es que estamos profundamente apenados y preocupados. […] No estoy orgulloso de lo que hemos hecho».

El presidente del consejo, Cordiner, por tanto, había abrumado a sus subordinados con lecciones sobre el cumplimiento de las reglas de la compañía y de las leyes del país, pero no había conseguido que tales subordinados cumpliesen realmente ninguno de los dos tipos de normas. Y el presidente Paxton comentó reflexivamente que tal vez era posible que dos de sus subalternos, que habían interpretado de manera totalmente distinta una misma conversación entre ellos, pudieran no ser unos mentirosos, sino simplemente malos comunicadores. Parecía que en GE la filosofía había alcanzado la cumbre más alta, y la comunicación la sima más profunda, y que, si los ejecutivos lograban aprender a entenderse mutuamente, el problema de las violaciones de las leyes antimonopolio quedaría resuelto de forma casi automática. Sin embargo, es muy posible que tal problema fuese tanto cultural como técnico, y tuviese algo que ver con la pérdida de identidad personal que conlleva el hecho de trabajar en una gran organización. El dibujante y caricaturista Jules Feiffer, reflexionando sobre el problema de la comunicación en un contexto no industrial, comentó posteriormente: «Actualmente, el problema radica en la falta de comunicación de cada persona consigo misma. Si no eres capaz de establecer una correcta comunicación contigo mismo, ¿cómo se supone que te vas a comunicar con los demás?». Supongamos, a modo de hipótesis, que el propietario o presidente de una empresa que ordena a sus subordinados que

acaten las leyes antimonopolio tiene una comunicación consigo mismo tan pobre que en realidad no está seguro de si quiere que la orden se cumpla o no. Si la orden es desobedecida, la fijación de precios resultante puede ser beneficiosa para las arcas de su empresa; y si es obedecida, entonces, ha hecho lo correcto. En el primer caso, no está personalmente implicado en delito alguno, mientras que en el segundo caso sí está personalmente implicado en hacer lo *legal*. ¿Qué puede perder en ambos casos? Es razonable suponer que en tal situación un alto ejecutivo tienda de manera inconsciente a comunicar su incertidumbre con mayor claridad que su orden. Nuevamente nos encontramos con un buen tema de estudio psicológico: se podría investigar justo lo contrario del fracaso de la comunicación y tal vez llegar a descubrir que, en ocasiones, los mensajes que el emisor ni siquiera es consciente de estar emitiendo acaban llegando al receptor de forma muy efectiva; de hecho, casi podría decirse que demasiado efectiva.

Durante los primeros años tras la investigación llevada a cabo por el subcomité, a las empresas acusadas no se les permitió en ningún momento olvidarse de sus transgresiones. La ley permite que aquellos clientes que puedan demostrar haber pagado unos precios artificialmente elevados como resultado de violaciones de las leyes antimonopolio puedan demandar a la empresa infractora por daños y perjuicios, y obtener hasta el triple de lo perdido en la mayoría de los casos. En consecuencia, los pleitos se multiplicaron hasta alcanzar un valor total de muchos millones de dólares, y el presidente del Tribunal Supremo, Earl Warren, tuvo que crear un grupo especial de jueces federales para estudiar la mejor forma de hacer frente a todos ellos. No hace falta decir que a Cordiner tampoco le permitieron olvidarse fácilmente del asunto. De hecho, apenas podía pensar en otra cosa, ya que además de las demandas tuvo que enfrentarse a los enérgicos esfuerzos —en última instancia infructuosos— de un pequeño grupo de accionistas que pretendía echarle de su cargo de presidente del consejo de administración. Paxton, por su parte, debido a la mala salud que arrastraba al menos desde enero de 1961, cuando tuvo que someterse a una delicada operación, se retiró de su puesto de presidente de la empresa en abril de ese mismo año. De los miembros del consejo que se declararon culpables y fueron multados o encarcelados, la mayoría de los que tenían su principal

puesto de trabajo en otra empresa lograron conservarlo sin demasiados problemas, o al menos se quedaron con otro similar, pero ninguno de los que dependían exclusivamente de GE continuaron en sus puestos: algunos se retiraron del negocio de forma permanente, otros obtuvieron otros empleos comparativamente más pequeños, y unos pocos lograron mantener su estatus; el caso más espectacular fue el de Ginn, que incluso ascendió de categoría, convirtiéndose en presidente de Baldwin-Lima-Hamilton, una empresa fabricante de maquinaria pesada, en junio de 1961. Y por lo que se refiere al futuro de la fijación de precios en la industria eléctrica, estaba bastante claro que el impacto del Departamento de Justicia, el juez Ganey, el senador Kefauver y las demandas de los clientes perjudicados en los filósofos al mando de las políticas corporativas fue tal que no parecía probable que ni ellos ni sus subordinados fuesen a pasarse ni un milímetro de la raya durante un tiempo considerable. Lo que no estaba claro, sin embargo, es que hubiesen hecho algún progreso en sus habilidades en materia de comunicación.

8

El último gran acaparamiento

Una empresa llamada Piggly Wiggly

Entre la primavera y mediados del verano de 1958, el valor bursátil de la E. L. Bruce Company, el principal fabricante de suelos de madera del país, pasó de menos de 17 dólares la acción a un pico de 190 dólares cada una. Este sorprendente y casi alarmante incremento tuvo lugar a un ritmo cada vez más rápido, hasta alcanzar su punto culminante con un frenético crescendo que hizo que el precio por acción aumentase casi 100 dólares en una sola jornada. No había sucedido nada igual en más de una generación, y lo más alarmante de todo fue que tal aumento no parecía tener la más mínima relación con un repentino deseo del pueblo estadounidense por instalar en sus casas nuevos suelos de madera. Para consternación de casi todos los implicados, posiblemente incluso de algunos de los propios accionistas de Bruce, parece ser que todo el proceso fue fruto únicamente de un fenómeno específico del mercado de valores que se conoce como «acaparamiento». Con la excepción de determinados pánicos generales, como el ocurrido en 1929, un acaparamiento es el evento más drástico y espectacular que puede ocurrir en el mercado bursátil, y, a lo largo de todo el siglo XIX y la primera mitad del XX, algunos de ellos habían amenazado en más de una ocasión con alterar seriamente la economía nacional.

Los problemas de la Bruce Company nunca hubieran podido hacer algo así, por varias razones: en primer lugar, porque era una empresa tan pequeña en relación con el resto de la economía que, por muy descontroladas que

fuesen las fluctuaciones del precio de sus acciones, los efectos no se notarían en el conjunto del país; en segundo lugar, el «acaparamiento» de Bruce fue algo accidental —la consecuencia imprevista de una pelea por el control corporativo— y no el resultado de una manipulación calculada de los precios, tal y como habían sido la mayoría de los acaparamientos históricos; y por último, éste resultó no ser un verdadero acaparamiento, sino algo que sólo se le asemejaba, y por ello en septiembre el precio de las acciones de Bruce dejó de subir y se estabilizó en un nivel razonable. No obstante, el incidente sirvió para suscitar los recuerdos, y en ocasiones la nostalgia, de los endurecidos veteranos de Wall Street que habían sido testigos presenciales de los acaparamientos clásicos, o al menos del último de ellos.

En junio de 1922, el New York Stock Exchange sacó a bolsa las acciones de Piggly Wiggly Stores —una cadena de supermercados al por menor y autoservicio que operaba principalmente en el sur y el oeste de Estados Unidos, cuya sede central se encontraba en Memphis, Tennessee—, y con ello dio comienzo una de las batallas financieras más dramáticas de la estridente década de los veinte, en la que un Wall Street apenas vigilado por el gobierno federal a menudo se tambaleó por las maquinaciones de operadores financieros que buscaban a toda costa enriquecerse y destruir a sus enemigos. Entre los aspectos más teatrales de esta particular batalla —una batalla tan conocida en su momento que los medios de comunicación acabaron refiriéndose a ella simplemente como la «Crisis Piggly»— fue la personalidad del héroe (o, en opinión de algunos, el villano) de la película, un recién llegado a Wall Street, un chico de campo que, entre los vítores de buena parte de la comunidad rural del país, se propuso firmemente enfrentarse y vencer a los escurridizos manipuladores de Nueva York. Esta desafiante figura era Clarence Saunders, de Memphis, un hombre rollizo, pulcro y bien parecido, de cuarenta y un años, que ya se había convertido en una especie de leyenda viva en su ciudad natal, especialmente por la casa que se estaba haciendo construir allí. Conocida como Pink Palace («Palacio Rosa»), se trataba de una enorme estructura con fachadas de mármol rosa de Georgia, construida alrededor de un impresionante atrio de mármol blanco y estilo romano, y que según el propio Saunders podría aguantar en pie más de mil años. A pesar de estar aún sin terminar, el Palacio Rosa no se parecía a

nada de lo que se había visto en la localidad de Memphis anteriormente. Sus terrenos contarían con su propio campo de golf privado, ya que a Saunders le gustaba jugar sin ser molestado; incluso la casa provisional en la que vivía con su esposa y sus cuatro hijos hasta la finalización de la definitiva tenía también un par de hoyos para no perder práctica. (Algunos opinan que esta preferencia por la privacidad tenía su origen en su enfrentamiento con los gerentes del club de golf local, que le acusaban de haber corrompido a todos sus *caddies* con sus espléndidas propinas.) Saunders, que habían fundado Piggly Wiggly Stores en 1919, tenía casi todas las características propias de los emprendedores estadounidenses más destacados —generosidad sospechosa, habilidad para atraer la publicidad, gusto por la ostentación, etc. —, aunque también poseía otros rasgos mucho menos comunes: un estilo alegre y brillante, tanto en la comunicación oral como en la escrita, y un don para la comedia del que tal vez él mismo no fuese consciente. Sin embargo, al igual que muchos grandes hombres antes que él, tenía una debilidad, un trágico defecto, y era que insistía en considerarse un paleto, un bobo y un pardillo, y con tal mentalidad en ocasiones llegó a ser realmente las tres cosas.

Pues bien, contra todo pronóstico, éste fue el hombre que diseñó el último gran acaparamiento real que tuvo lugar en el mercado financiero nacional hasta el momento.

El «juego del acaparamiento» —pues en su apogeo se consideró un simple juego, un juego de apuestas de alto riesgo que incluía muchas de las características del póquer— fue una fase de la eterna competición desarrollada en Wall Street entre los llamados «toros», los que desean que el precio de tal o cual acción suba, y los llamados «osos», los que desean que dicho precio baje. Cuando se desarrollaba una «partida» de este juego de acaparamiento, el método operativo básico de los toros era, por supuesto, comprar acciones, y el de los osos venderlas, y dado que en muchas ocasiones estos últimos no eran propietarios de las acciones en juego, recurrían a la extendida práctica de vender en corto, esto es, que la transacción se consuma con títulos financieros que el vendedor ha pedido

prestados (a un tipo de interés adecuado) a un bróker. Ahora bien, dado que los brókeres son simples intermediarios, y no propietarios en sí mismos, también ellos deben pedir prestados los títulos que les solicita el vendedor, y para ello se sirven de la «oferta flotante» de títulos que se encuentra siempre circulando entre las empresas corredoras de bolsa: títulos que inversores privados han confiado a tales empresas para que operen con ellos, títulos propiedad de estados o conglomerados con los que se permite al gran público operar bajo determinadas condiciones, etc.; en resumen, la oferta flotante está formada por los títulos financieros de determinadas empresas que están disponibles para comerciar con ellos y no están encerrados en una caja fuerte o guardados debajo de un colchón. Hay que decir que, aunque esta clase de oferta «flote», su uso está escrupulosamente registrado, y si el vendedor en corto pide prestadas, por ejemplo, 1.000 acciones a su bróker, tal vendedor es muy consciente de que acaba de adquirir una deuda inmutable. Lo que espera el vendedor —la esperanza que le mantiene vivo— es que el precio de mercado de tales acciones caiga en el futuro próximo y ello le permita comprar a un precio de ganga las mil acciones con las que poder saldar su deuda, y embolsarse la diferencia. Y a lo que se arriesga es a que el prestamista de los títulos, por la razón que sea, le exija el pago de su deuda en un momento en el que el precio de mercado es más alto que el vigente en el momento del préstamo, pues en tal caso caerá sobre él todo el peso de la vieja máxima de Wall Street: «Aquel que vende lo que no es suyo deberá pagarlo o ir al trullo». Además, en la época en la que los acaparamientos estaban aún a la orden del día, el sueño del vendedor en corto también se veía perturbado por el hecho de tener que operar a ciegas; al tratar únicamente con intermediarios, casi nunca se conocía la identidad del comprador de sus títulos (¿tal vez un posible acaparador?), ni tampoco la del propietario de los títulos que pedía prestados (¿tal vez el mismo posible acaparador, atacando desde la retaguardia?).

Aunque en ocasiones se considera la herramienta típica del especulador, la venta en corto sigue estando autorizada en todos los mercados financieros del país, si bien de forma muy restringida. En su forma más libre, era la base del juego del acaparamiento. El juego empezaba cuando un grupo de osos iniciaba una compulsiva serie de ventas en corto, a menudo ayudando a su

propia causa mediante la difusión de rumores de que las reservas del título financiero que deseaban vender estaban a punto de agotarse. Esta operación solía llamarse «el ataque del oso», y la defensa más efectiva de los toros —aunque también la más arriesgada— era intentar acaparar el mercado. Tan sólo se podía acaparar aquel título concreto que muchos operadores estuviesen vendiendo en corto, y aquel que se encontrase en pleno ataque de osos era sin duda el ideal. En esta situación, el potencial acaparador tenía que intentar comprar toda la oferta flotante y privada que pudiese encontrar con el fin de dejar a los osos sin nada a lo que atacar. Si esta estrategia tenía éxito, los vendedores en corto no tendrían más que un comprador disponible, y en tal caso se verían obligados a comprar al precio fijado por éste, pues las alternativas de que disponían —al menos en teoría— eran la ruina o la cárcel por no haber podido pagar su deuda.

En los viejos tiempos de titánicas agonías financieras, cuando el fantasma de Adam Smith aún sonreía en Wall Street, los acaparamientos eran bastante comunes, y a menudo eran extremadamente sanguinarios, por lo que podían acabar decapitados, financieramente hablando, no sólo los contendientes principales, sino también cientos de espectadores inocentes. El acaparador más famoso de la historia fue el célebre viejo pirata, el comodoro Cornelius Vanderbilt, que llevó a cabo con éxito por lo menos tres procesos de acaparamiento de mercado durante la década de 1860. Y posiblemente su golpe más conocido fue el de Harlem Railway: a base de adquirir en secreto todas las acciones disponibles de esta empresa mientras hacía circular falsos rumores sobre su inminente bancarrota para atraer a los especuladores vendedores en corto, construyó la trampa perfecta. Cerrado el cepo, y simulando hacerles el favor de librarles de la ruina o la cárcel por incumplimiento, les ofreció a todos ellos las acciones a 179 dólares la unidad, cuando él las había comprado a una pequeña fracción de esta cifra. El acaparamiento más desastroso fue el ocurrido en 1901 con los títulos de Northern Pacific: con el fin de obtener las enormes cantidades de dinero en efectivo que necesitaba para cubrirse las espaldas, NP vendió en corto tantos títulos que acabó provocando un pánico nacional con repercusiones que se sintieron en todo el mundo. Y el penúltimo de estos grandes acaparamientos, el anterior al que nos ocupa, tuvo lugar en 1920 cuando Allan A. Ryan, hijo

del legendario Thomas Fortune Ryan, para acosar a sus enemigos del NYSE, logró acaparar los títulos de la Stutz Motor Company, fabricante del renombrado automóvil deportivo Stutz Bearcat, y exprimió a los vendedores en corto hasta dejarles secos. Sin embargo, resultó que Ryan no había cogido el toro por los cuernos, sino por la cola, y la situación se volvió en su contra: el NYSE suspendió su licencia de operaciones, y tras un largo proceso legal acabó en la más absoluta de las ruinas financieras.

Entonces, como en otras ocasiones, este juego del acaparamiento sufrió el mismo problema que aqueja a muchos otros juegos: las disputas a posteriori sobre las reglas. En una reforma legislativa de los años treinta se introdujo la prohibición de realizar cualquier tipo de venta en corto cuyo objetivo específico fuese modificar el precio de las acciones en beneficio propio, así como cualquier otro tipo de manipulación con vistas a acaparar el mercado, lo cual prácticamente puso fin a la existencia del juego del acaparamiento. Actualmente, en los mercados financieros de Estados Unidos tan sólo pueden producirse acaparamientos accidentales (o ficticios, como el de la Bruce Company). Clarence Saunders fue la última persona que jugó deliberadamente a este juego.

Saunders había sido descrito por las personas que le conocían bien como «un hombre de energía e imaginación inagotables», «un arrogante y engreído hasta la saciedad», «en esencia, un niño de cuatro años que se entretiene jugando con lo que le apetece», y «una de las figuras más notables de su generación». En cualquier caso, no cabe duda de que incluso parte de la gente que perdió dinero en sus planes promocionales lo consideraba un modelo de honestidad. Había nacido en 1881 en el seno de una familia pobre de Amherst County, Virginia, y durante su adolescencia trabajó en la tienda de ultramarinos local, cobrando la miseria que según la ortodoxia deben ganar todos los futuros magnates en su primer empleo: en su caso, apenas 4 dólares a la semana. Poco después trabajó en una empresa de venta al por mayor de productos alimentarios en Clarksville, Tennessee, y después en otra en Memphis, y con poco más de veinte años organizó una pequeña cadena de venta minorista llamada United Stores. Unos años después vendió esta

cadena, probó suerte durante un tiempo como vendedor por cuenta propia, y en 1919 comenzó a crear su red de mercados de autoservicio al que puso el simpático nombre de Piggly Wiggly Stores, es decir, algo así como «Almacenes El Lechón Inquieto». (Cuando un socio comercial de Memphis le preguntó en una ocasión por qué había escogido un nombre tan curioso, respondió: «Sólo para que la gente me pregunte lo mismo que usted me está preguntando ahora».) El negocio floreció de manera tan exuberante que en otoño de 1922 ya existían más de 1.200 tiendas asociadas de forma directa o indirecta: unas 650 propiedad directa de Piggly Wiggly Stores, Inc., y el resto negocios independientes con franquicia cuyos propietarios pagaban tarifas a la empresa madre por el derecho a adoptar su método operativo patentado. En 1923, en una época en la que las tiendas de alimentación evocaban la imagen de dependientes vestidos con delantales blancos que solían empujar discretamente las balanzas con el pulgar, el método en cuestión fue descrito con asombro por *The New York Times*: «El cliente de una Piggly Wiggly Store realiza su compra caminando entre pasillos flanqueados con enormes estanterías de productos ordenadamente dispuestos, cogiendo los productos que le interesan y pagándolos todos de una vez en la caja registradora situada junto a la salida». Aunque Saunders no lo sabía, acababa de inventar el concepto de supermercado.

El hecho concomitante más natural del rápido ascenso de Piggly Wiggly Stores, Inc., fue la inclusión de sus acciones en las operaciones diarias del New York Stock Exchange, y, sólo seis meses después de su salida a bolsa, las acciones de Piggly Wiggly se habían convertido en unos títulos financieros que ofrecían dividendos con una regularidad bastante fiable, aunque su importe no fuese espectacular; la clásica inversión de poco riesgo y rendimiento aceptable y constante que la mayoría de los especuladores observan con la respetuosa indiferencia que sienten los jugadores empedernidos de dados hacia los de cartas. En noviembre de 1922, varias pequeñas empresas que habían estado gestionando tiendas de alimentación en Nueva York, Nueva Jersey y Connecticut bajo el nombre de Piggly Wiggly no pudieron soportar sus pérdidas y se declararon en bancarrota. Estas empresas apenas tenían relación alguna con Saunders, pues él se había limitado a venderles el derecho a utilizar el pegadizo nombre de su propia

compañía y a arrendarles la maquinaria patentada, lavándose las manos acerca de lo que les pudiera pasar después. Pero cuando estas empresas independientes quebraron, un grupo de inversores financieros (cuya identidad nunca llegó a revelarse, pues operaron a través brókeres muy poco dados a hablar de sus clientes) vieron en ello una oportunidad caída del cielo para un ataque de osos. Su razonamiento fue que si algunas empresas independientes que operaban bajo el nombre Piggly Wiggly estaban quebrando, podrían propagarse fácilmente rumores que llevasen al público no informado a creer que la empresa matriz también estaba en serias dificultades, y, para exacerbar esta falsa creencia, comenzaron de inmediato a vender en corto acciones de Piggly, forzando su precio a la baja. Las acciones cedieron con rapidez a esta presión, y en pocas semanas el precio, que a comienzos de año se había mantenido en torno a 50 dólares la acción, cayó por debajo de 40.

Alcanzado este punto, Saunders anunció a la prensa que se proponía «vencer a los profesionales de Wall Street en su propio juego» iniciando una campaña de compra. Él mismo estaba lejos de ser un inversor profesional, de hecho, hasta la aparición en bolsa de Piggly Wiggly jamás había sido propietario de una sola acción de ninguna empresa incluida en el NYSE. Existen pocas razones para creer que al principio de su campaña de compra tuviese intención alguna de acaparar el mercado; lo más probable es que todo cuanto tenía en mente en aquel momento fuese exclusivamente el motivo que había esgrimido: apuntalar el precio de sus acciones con el fin de proteger su propia inversión y la de los demás accionistas de su empresa, algo perfectamente respetable. En todo caso, se enfrentó a los osos con su característico entusiasmo, y completó sus propios fondos con un préstamo de 10 millones de dólares concedido por banqueros de Memphis, Nashville, Nueva Orleans, Chattanooga, y St. Louis. La leyenda dice que guardó todo el dinero del préstamo en billetes de alta denominación, en un maletín y en los bolsillos de su mejor traje, tomó un tren a Nueva York y entró con paso firme en Wall Street, listo para la gran batalla, aunque años después negó categóricamente que hubiese hecho tal cosa, insistiendo en que permaneció en Memphis y dirigió toda su campaña mediante telegramas y llamadas de larga distancia a diversos brókeres del NYSE. Estuviera donde estuviese, lo cierto es que reunió un pequeño batallón de unos veinte brókeres, entre ellos

Jesse L. Livermore, que hizo las veces de coordinador del grupo. Livermore, uno de los especuladores financieros más célebres del siglo XX, tenía entonces cuarenta y cinco años, pero en ocasiones se referían a él burlonamente con el apodo que le habían puesto casi dos décadas antes: «El pequeño apostador de Wall Street». Dado que Saunders consideraba a los operadores de Wall Street, y en particular a los especuladores, como unos parásitos sinvergüenzas cuya única intención era rebajar el precio de sus acciones, parece probable que no le hiciese mucha gracia tener que aliarse con Livermore, pero tuvo que forzarse a ello para poder tener de su lado al jefe de la tribu.

En el primer día de su duelo contra los osos, Saunders, operando a través de su equipo de brókeres, compró 33.000 acciones de Piggly Wiggly, la mayor parte a los vendedores en corto; y en menos de una semana ya había adquirido un total de 105.000, más de la mitad de las 200.000 disponibles en el mercado. Mientras tanto, aun a riesgo de mostrar sus cartas, comenzó a expresar sus emociones en una serie de anuncios en los que, con todo el vigor y el sarcasmo que era capaz de extraer de su interior, comentaba a los lectores de numerosos periódicos del sur y el oeste del país cuál era su opinión sobre Wall Street. «¿Acaso debe vencer el especulador? —preguntó en uno de estos mensajes efusivos—. Cabalga en su blanco corcel, orgulloso bajo la cota de malla que protege su negro corazón; su yelmo oculta el engaño, sus espuelas tintinean traicioneras, y el atronador sonido de los cascos de su montura anuncia la destrucción. Ante tal peligro, ¿debe huir el negocio honesto? ¿Debe temblar de miedo? ¿Debe abandonar sus bienes a la rapiña del especulador?» En Wall Street, Livermore no hacía otra cosa que comprar acciones de Piggly Wiggly.

Muy pronto se puso de manifiesto la efectividad de la campaña de compra de Saunders: a finales de enero de 1923 ya había elevado el precio de sus acciones por encima de los 60 dólares, lo que suponía un máximo histórico. Entonces, incrementando el ya de por sí gran nerviosismo de los osos, un día empezaron a llegar informaciones de Chicago, donde también se operaba con estas acciones, diciendo que el mercado de Piggly Wiggly estaba completamente acaparado, es decir, que los vendedores en corto ya no podían reemplazar las acciones que habían pedido prestadas sin acudir directamente

a Saunders. El NYSE se apresuró a negar la veracidad de estas informaciones, alegando que la oferta flotante de Piggly Wiggly era aún bastante amplia, pero es muy posible que le dieran una idea a Saunders, y ésta a su vez provocase una curiosa y —a primera vista— incomprensible acción que llevó a cabo a mediados de febrero: en otro comunicado ampliamente difundido por la prensa, anunció su intención de *vender* 50.000 acciones de Piggly Wiggly a 55 dólares la unidad. Este anuncio señalaba de modo muy persuasivo que las acciones estaban pagando un dividendo de 4 dólares anuales, es decir, un rendimiento del más del 7 por ciento. «Esta propuesta durará poco tiempo, y será eliminada sin previo aviso —continuaba el anuncio con calma pero apremiando a los lectores—. Ésta es la clase de oportunidad que se presenta a unos pocos sólo una vez en la vida.» Todo aquel que esté mínimamente familiarizado con la vida económica moderna no podrá por menos que preguntarse cuál era la opinión que sobre estas dos últimas frases tenía la Comisión del Mercado de Valores (la SEC), encargada entre otras cosas de que la publicidad financiera sea siempre lo más impersonal y objetiva posible. Sin embargo, si aquella primera oferta de acciones seguramente habría hecho palidecer a un inspector de la SEC, la segunda, publicada cuatro días más tarde, sin duda le provocaría un infarto, un anuncio a página completa, en enormes letras negras, que vociferaban:

> ¡OPORTUNIDAD! ¡OPORTUNIDAD!
> ¡¡Está llamando a su puerta!!
> ¿No la oye? ¿No la escucha? ¿No la entiende?
> ¿A qué espera para actuar?
> ¿Acaso ha surgido un nuevo Daniel inmune al ataque de los leones?
> ¿Acaso ha aparecido un nuevo José al que ningún acertijo se le resiste?
> ¿Acaso ha nacido un nuevo Moisés en una nueva Tierra Prometida?
> ¿Cómo es posible, entonces, se preguntan los escépticos, que CLARENCE SAUNDERS […] pueda ser tan generoso?

Tras aclarar al final que lo que vendía eran simples acciones y no un bálsamo milagroso, Saunders repitió su oferta de vender acciones a 55 dólares la unidad, explicando que estaba siendo tan generoso porque, como empresario con gran visión de futuro, estaba deseoso de que Piggly Wiggly estuviese en manos de sus propios clientes y de pequeños inversores, en lugar

de en las de los tiburones de Wall Street. Para mucha gente, no obstante, la generosidad de Saunders rayaba la locura, pues el precio de las acciones de la empresa se estaba ya acercando a los 70 dólares la unidad, y daba la impresión de que estaba ofreciendo la oportunidad a todo aquel que tuviese 55 dólares en el bolsillo de ganar 15 dólares a riesgo cero. La llegada de un nuevo Daniel, José o Moisés era bastante discutible, pero desde luego la oportunidad parecía estar llamando insistentemente a la puerta.

En realidad, tal y como sospechaban los escépticos, sí había una trampa, y era que bajo lo que parecía una oferta costosa y poco profesional, Saunders, todo un novato en Wall Street, había diseñado una de las fintas más taimadas y astutas que jamás se hubiesen visto en el juego de las finanzas. Uno de los grandes peligros de Wall Street había sido siempre que, aunque un jugador lograse derrotar a sus oponentes, podía acabar descubriendo que su victoria había sido pírrica, pues, una vez exprimidos los vendedores en corto, el acaparador podía encontrarse con que todas las acciones acumuladas no eran más que un peso muerto alrededor de su cuello, y que al volver a ponerlas en circulación su precio volviese a caer, y en esta ocasión hasta casi cero. Y si, como Saunders, había tenido que solicitar un elevado préstamo para entrar en el juego, sus acreedores se echarían sobre él y no sólo le despojarían de todas sus ganancias, sino que podrían llevarle a la ruina. Sin embargo, parece ser que Saunders vio el peligro tan pronto como vislumbró la posibilidad de llegar a acaparar el mercado, y en consecuencia hizo planes para desprenderse de buena parte de sus acciones antes de ganar el juego, en vez de tener que hacerlo después. El quid de la cuestión era evitar que las acciones que él vendiese acabasen de nuevo en la oferta flotante, rompiendo así su acaparamiento del mercado; y su solución fue vender sus acciones a plazos a 55 dólares la unidad. En sus anuncios del mes de febrero, especificó que cualquier pequeño inversor podía adquirir las acciones pagando 25 dólares al contado y el resto en tres pagos trimestrales de 10 dólares, con vencimiento los días 1 de junio, 1 de septiembre y 1 de diciembre. Además —sin duda lo más importante— indicó que no entregaría los títulos de propiedad de las acciones a los compradores hasta que realizasen el último pago, y dado que obviamente los compradores no podían comerciar con estas acciones mientras no tuvieran los títulos de propiedad, en la práctica las

acciones quedaban bloqueadas y no podían entrar en la oferta flotante hasta entonces. Mediante esta estratagema, Saunders dispuso de varios meses para apretar bien las tuercas a todos los vendedores en corto.

En perspectiva, el plan de Saunders puede parecer sencillo, pero en aquel momento la maniobra era aún tan poco ortodoxa que durante un tiempo ni los directivos del NYSE ni el propio Livermore estuvieron muy seguros de lo que se proponía el empresario de Memphis. Wall Street comenzó a realizar investigaciones formales y Livermore empezó a ponerse nervioso por ello, pero continuó comprando acciones por cuenta de Saunders, y logró impulsar el precio de las acciones de Piggly Wiggly bastante por encima de los 70 dólares la unidad. En Memphis, Saunders cesó temporalmente de cantar las alabanzas de sus acciones en los anuncios y en su lugar comenzó a elogiar las manzanas, las uvas, las cebollas, el jamón y las tartas Lady Baltimore. A principios de marzo, sin embargo, publicó un nuevo anuncio financiero en el que repetía su oferta de venta de acciones e invitaba a todos los lectores que deseasen más información sobre ella a pasarse por su oficina de Memphis, además de hacer hincapié nuevamente en que los interesados debían darse prisa, pues el tiempo de la oferta se estaba acabando.

Para entonces ya estaba bastante claro que Saunders estaba intentando acaparar el mercado de los comestibles, y los osos de Wall Street no eran los únicos que se estaban empezando a inquietar seriamente. Livermore, posiblemente acordándose de que en 1908 había estado a punto de perder 1 millón de dólares intentando acaparar el mercado del algodón, no pudo soportarlo más y exigió a Saunders que se desplazase a Nueva York para aclarar todo el asunto. Éste llegó en tren la mañana del 12 de marzo, y, tal y como él mismo describió posteriormente a la prensa, se produjo un desacuerdo entre su bróker jefe y él. Livermore, dijo Saunders —con el tono de un hombre que se siente orgulloso de haber convertido al célebre Boy Plunger (sobrenombre de Livermore, que podría traducirse como «El pequeño especulador») en un simple recolector de acciones—, le dio «la impresión de estar algo asustado por mi situación financiera y que lo último que deseaba era verse implicado en un crac bursátil». El resultado de la reunión fue que Livermore se lavó las manos en todo el asunto, dejando a Saunders la gestión total de la operación. Acto seguido, Saunders se subió a

un tren con destino a Chicago, para atender unos asuntos allí, y durante la parada en Albany le entregaron un telegrama enviado por un miembro del NYSE que podía considerarse lo más cercano a un amigo que tenía entre los caballeros de caballo blanco y cota de malla. Aquel telegrama le informaba de que su comportamiento había provocado no poca inquietud entre los ejecutivos de Wall Street y le urgía a desistir en su intento de creación de un segundo mercado con sus anuncios de venta de acciones a un precio tan por debajo del fijado por el NYSE. En la siguiente parada, Saunders respondió al telegrama con una fórmula bastante ambigua: si lo que temía Wall Street era un posible acaparamiento del mercado, dijo, podía asegurar a sus directivos que no tenían nada que temer, ya que él mismo estaba manteniendo la oferta flotante, ofreciendo diariamente acciones en la cantidad que los compradores demandaban, aunque lo cierto es que no especificó durante cuánto tiempo se proponía seguir haciéndolo.

Una semana más tarde, el 19 de marzo, Saunders volvió a publicar un nuevo anuncio en el que informaba que su oferta de venta de acciones estaba a punto de expirar y que aquélla sería su última llamada. En aquel momento, o eso afirmó más tarde, ya era propietario de facto de 198.872 acciones de las 200.000 disponibles en bolsa, una parte legalmente en su poder y otra parte «bajo su control» por haber sido vendidas a plazos, por lo que aún conservaba los títulos de propiedad. En realidad, esta cifra estaba sujeta a una considerable controversia (un inversor de Providence, por ejemplo, afirmaba ser propietario de 11.000 acciones), pero no cabe duda de que Saunders tenía en sus manos prácticamente todas las acciones de Piggly Wiggly disponibles para transacción, y que por tanto había logrado acaparar el mercado. El lunes siguiente, según parece, Saunders telefoneó a Livermore y le pidió que reconsiderase su renuncia el tiempo suficiente como para culminar el proyecto de Piggly Wiggly exigiendo el envío de las acciones adquiridas por él. En otras palabras, Saunders estaba pidiendo a Livermore que por favor activase la trampa. Livermore se negó rotundamente a colaborar, pues obviamente se consideraba a sí mismo totalmente fuera del asunto, por lo que a la mañana siguiente, 20 de marzo, fue Saunders en persona quien activó el cepo.

La jornada resultó ser una de las más movidas de la historia de Wall Street. Piggly Wiggly abrió a 75½, un aumento de 5½ con respecto al precio de cierre de los días anteriores, y, una hora después, llegó la noticia de que Saunders había exigido la entrega de todas las acciones de su empresa pendientes de liquidación. De acuerdo con las normas del NYSE, las liquidaciones exigidas en tales circunstancias debían ser llevadas a cabo antes de las dos y cuarto de la tarde siguiente, pero Saunders sabía muy bien que tales operaciones sólo se podrían realizar a través de él mismo. Por supuesto, aún había unos cuantos miles de acciones en posesión de inversores privados, y los frenéticos vendedores en corto intentaron por todos los medios hacerse con ellas ofreciendo precios cada vez mayores, pero en general no se operó mucho con acciones de Piggly Wiggly sencillamente porque no había muchas en circulación con las que operar. En la oficina de compraventa del NYSE se produjo una verdadera aglomeración, ya que casi las dos terceras partes de los brókeres presentes sobre el parqué se arremolinaron a su alrededor, algunos para pujar, pero la mayoría para empujar, vitorear o simplemente observar de cerca todo el asunto. Los vendedores en corto, cada vez más desesperados, compraron las acciones necesarias primero a 90 dólares, después a 100 y más tarde a 110, proporcionando sensacionales beneficios a los afortunados vendedores. El mencionado inversor de Providence, por ejemplo, se presentó en Wall Street con sus 11.000 acciones, adquiridas a 39 dólares cada una el otoño anterior, las vendió todas a un precio medio de 105 y regresó a su casa con una ganancia de más de 70.000 dólares. Lo cierto es que podía haber ganado incluso más si hubiese tenido un poco de paciencia, ya que a mediodía el precio alcanzó los 124 dólares por acción, y parecía determinado a atravesar el ostentoso techo situado sobre las cabezas de los operadores. Sin embargo, 124 fue el precio máximo de aquel día, ya que tan pronto como se alcanzó esta cifra comenzó a circular el rumor de que el consejo de administración del NYSE se acababa de reunir para debatir la posible suspensión de la actividad de las acciones de Piggly Wiggly y el aplazamiento de la fecha límite impuesta a los vendedores en corto, lo cual daría a los osos un tiempo para intentar buscar acciones en todas partes,

debilitando o incluso rompiendo el acaparamiento de Saunders. La mera existencia del rumor hizo caer el precio de Piggly Wiggly hasta los 82 dólares en el momento en el que la campana de cierre puso fin a la caótica sesión.

El rumor resultó ser cierto: tras el cierre de las operaciones, el comité ejecutivo del NYSE anunció tanto la suspensión de la compraventa de acciones de Piggly como la extensión del plazo disponible para los vendedores en corto «hasta nueva orden de este comité». No se ofreció razón oficial alguna para justificar tal decisión, pero algunos miembros del comité comentaron de manera no oficial que habían temido que se produjera una repetición del pánico provocado en su día por la empresa Northern Pacific si no se rompía el acaparamiento del mercado. Por otra parte, mucha gente se sintió inclinada a pensar que el comité había actuado así por las súplicas de los acorralados vendedores en corto, muchos de los cuales —como había sucedido en el caso de la Stutz Motor dos años antes— eran miembros asociados del NYSE.

A pesar de esta decisión, en Memphis, Saunders se acostó aquel martes lleno de júbilo, ya que sus beneficios sobre el papel en aquel momento alcanzaban varios millones de dólares, aunque aún no pudiera hacerlos efectivos. El problema fue que hasta el día siguiente no se dio verdadera cuenta de hasta qué punto la maniobra de aplazamiento del comité había socavado su posición. Todos los indicios apuntan a que se fue a la cama convencido de que, además de haber provocado un bonito lío en el odiado NYSE, había logrado ganar por el camino una bonita suma, y además había demostrado cómo un pobre chico sureño podía dar una lección a los embaucadores de la gran ciudad. Sin duda fue una sensación muy embriagadora mientras duró, pero, como la mayoría de esta clase de sensaciones, no duró mucho. El miércoles por la tarde, cuando Saunders realizó su primera declaración pública sobre la crisis Piggly, su ánimo había cambiado a una mezcla de perplejidad, desafío y un débil eco del triunfalismo de la noche anterior. «Wall Street me puso una navaja en el cuello, figurativamente hablando, y por ello tomé la súbita decisión de enfrentarme a su banda de especuladores y manipuladores del mercado —declaró en una rueda de prensa—. La cuestión era ver si yo podía arreglármelas para sobrevivir junto con mi negocio y las fortunas de mis amigos, o si podían

barrerme del mapa y señalarme con el dedo como el paleto de Tennessee. Y la consecuencia fue que, gracias a un plan bien trazado y a una acción decidida, los jactanciosos y supuestamente invulnerables poderes de Wall Street encontraron que sus propios métodos se volvieron en su contra.» Saunders concluyó su declaración exponiendo su visión de lo que iba a ocurrir: a pesar del aplazamiento del NYSE, esperaba que todas las cuentas pendientes de acciones vendidas en corto fuesen liquidadas antes de las tres de la tarde del día siguiente, jueves, a 150 dólares la acción. A partir de ese momento, el precio pasaría a ser de 250 dólares la unidad.

Sin embargo, el jueves, para sorpresa de Saunders, muy pocos de estos vendedores en corto se presentaron a saldar sus cuentas, seguramente sólo los que no pudieron soportar la incertidumbre. Esa mañana fue el comité ejecutivo el que desestabilizó totalmente a Saunders al anunciar que las acciones de Piggly Wiggly quedaban permanentemente eliminadas de la lista de títulos incluidos en el NYSE, y lo que era peor, los vendedores en corto pasaban a disponer de cinco días adicionales a partir del plazo original —esto es, hasta las dos y cuarto de la tarde del lunes siguiente— para cumplir con sus obligaciones. A pesar de encontrarse en Memphis y por tanto estar muy lejos de la escena donde se representaba el drama, a Saunders no se le escapó la gran importancia de este anuncio: de golpe, había pasado a ser el bando perdedor. La clave estaba claramente en la ampliación del plazo de liquidación: «Tal y como yo lo entiendo —dijo en otro comunicado a los reporteros esa misma noche—, el hecho de que un bróker no sea capaz de cumplir sus obligaciones de liquidación antes del día y la hora establecidos es como si un banco no pudiese entregar el dinero exigido por sus clientes, y todos sabemos lo que le ocurre a un banco en tal situación. […] El inspector del banco pondría en la puerta un cartel con la palabra “Cerrado”. Es absolutamente increíble que el augusto y todopoderoso NYSE se haya convertido en un moroso. Por tanto, continúo teniendo plena confianza en que […] todas las acciones que aún se me deben por contrato […] sean liquidadas de forma adecuada». Un editorial del diario *The Commercial Appeal* de Memphis apoyó poco después la acusación de juego sucio

formulada por Saunders: «Esto tiene todo el aspecto de ser lo que los apostadores suelen llamar “mal perder”. Esperamos sinceramente que nuestro paisano acabe ganando este combate».

Por pura coincidencia, ese mismo jueves se publicó el informe financiero anual de Piggly Wiggly Stores, Inc., y resultó ser altamente favorable —ventas, beneficios, activos y otras cifras importantes habían aumentado considerablemente respecto al año anterior—, pero nadie le prestó la más mínima atención. En aquel preciso momento, el valor real de la empresa era irrelevante; lo que importaba era quién lograría ganar el juego.

El viernes por la mañana, la burbuja de Piggly Wiggly estalló, y lo hizo principalmente porque Saunders, que había dicho que su precio aumentaría a 250 dólares por acción a partir de las tres de la tarde del jueves, de repente hizo el sorprendente anuncio de que se conformaría con 100 dólares por cada una. Cuando se le preguntó a E. W. Bradford, el abogado de Saunders en Nueva York, por qué su cliente había hecho esta inesperada concesión, éste respondió sucintamente que lo había hecho porque en su corazón era un hombre generoso, pero la verdad no tardó mucho en resultar obvia: Saunders lo había hecho porque no tenía otra opción. El aplazamiento concedido por el NYSE a los vendedores en corto y a sus brókeres les había ofrecido la oportunidad de buscar otros accionistas de Piggly Wiggly, y gracias a ellos estaban encontrando pequeños bloques de acciones que Saunders no había podido acaparar. Las viudas y huérfanos de Albuquerque y Sioux City, que no sabían nada acerca de vendedores en corto o de acaparamientos, se mostraron más que dispuestos a rebuscar en sus cajas fuertes y bajo sus colchones y vender —en el llamado mercado no oficial, ya que Piggly Wiggly había quedado fuera de las operaciones del NYSE— sus pequeños fajos de veinte o treinta acciones como mínimo al doble de lo que habían pagado por ellas. En consecuencia, en lugar de tener que comprar las acciones a Saunders a su precio de 250 dólares y acto seguido devolvérselas para saldar sus préstamos, muchos de los vendedores en corto pudieron comprarlas en el mercado no oficial por unos 100 dólares, y así, con amargo placer, pagar a su adversario de Memphis no en dinero efectivo, sino en

acciones de Piggly Wiggly, precisamente lo último que deseaba Saunders en aquel momento. Al anochecer del viernes, prácticamente todos los vendedores en corto habían liquidado sus cuentas, tras haber reembolsado sus deudas gracias a estas compras fuera del mercado oficial, o bien en efectivo aprovechándose de la súbita reducción del precio a 100 dólares la unidad fijado por Saunders.

Esa misma noche, Saunders emitió un nuevo comunicado, en el que, a pesar de mantener su desafío, se apreciaba un inconfundible grito de angustia: «Wall Street fue batido en su propio terreno y, como un niño pequeño, llamó llorando a su “mamá” —declaró—. De todas las instituciones de este país, el New York Stock Exchange es la más peligrosa por su poder para arruinar a todo aquel que ose enfrentarse a ella. Tiene sus propias leyes […] una asociación de hombres que reclaman para sí un derecho que ningún rey o autócrata jamás se ha atrevido a reclamar: la posibilidad de establecer reglas que se aplican un día y se revocan el siguiente para salvar de la quema a un puñado de morosos y malos perdedores. […] De ahora en adelante, y hasta que exhale mi último aliento, mi objetivo en la vida será intentar proteger a los estadounidenses de situaciones similares. […] No tengo miedo. Que venga Wall Street a por mí, si puede». El problema era que Wall Street ya le había atrapado: su plan de acaparamiento estaba abocado al fracaso, dejándole profundamente endeudado con el sindicato de banqueros sureños, y con una montaña de acciones cuyo futuro inmediato era, por decirlo suavemente, bastante precario.

Las imprecaciones de Saunders no pasaron desapercibidas en Wall Street, y al parecer el NYSE sintió la necesidad de justificarse. El lunes 26 de marzo, poco después del vencimiento del nuevo plazo concedido a los vendedores en corto de acciones de Piggly Wiggly y de que el plan de Saunders fracasase definitivamente, el NYSE ofreció su alegato de defensa, en forma de revisión exhaustiva de la crisis desde el principio hasta el final. Al hacer la presentación del caso, el NYSE hizo gran hincapié en el gran daño público que podía haberse producido si el acaparamiento no se hubiese roto, explicando que: «La liquidación simultánea de todos los contratos de devolución de acciones hubiese permitido al señor Saunders fijar cualquier precio que se le ocurriese, y las pujas competitivas por la insuficiente oferta

podrían provocar situaciones similares a las que se dieron en otros procesos de acaparamiento, como en el de Northern Pacific en 1901». Entonces, permitiendo que la sintaxis cediese ante la sinceridad, el NYSE continuó diciendo: «Los efectos desmoralizadores de semejante situación no alcanzan únicamente a los afectados directamente por los contratos, sino que se extienden a todo el mercado». Y en cuanto a las dos acciones específicas que había llevado a cabo —suspender a Piggly Wiggly y ampliar el plazo de los vendedores en corto—, el NYSE arguyó que ambas estaban dentro de los límites de sus propias normas constitucionales, y por tanto eran irreprochables. Aunque hoy en día puede parecer una declaración arrogante, lo cierto es que tenían razón: en aquel momento, sus reglas eran prácticamente lo único que permitía mantener cierto control sobre las operaciones financieras de Wall Street.

La cuestión de si Wall Street jugó sucio rompiendo sus propias reglas para vencer al paleto que les había ganado la partida aún es motivo de debate entre los historiadores financieros, y existen pruebas de que en algún momento incluso los propios miembros de Wall Street comenzaron a tener sus dudas. En lo que a la suspensión de las actividades se refiere, no hay discusión posible, ya que, tal y como afirmó el NYSE, su constitución se lo permitía de manera explícita. Sin embargo, el derecho a posponer el plazo en el que los vendedores en corto podían liquidar sus cuentas ya no estaba tan claro. En junio de 1925, dos años después del plan de acaparamiento de Saunders, el NYSE se sintió obligado a modificar su constitución añadiendo una enmienda que establecía: «Cuando, en opinión del consejo de administración, se haya creado un acaparamiento de acciones de alguna de las empresas asociadas al NYSE […], este consejo puede tomar la decisión de ampliar el plazo de liquidación de los contratos suscritos por los participantes». Al incluir una cláusula en la que se autorizaba a llevar a cabo lo que ya se había hecho, el NYSE dejaba entrever que no tenía la conciencia muy tranquila.

La consecuencia inmediata de la Crisis Piggly fue una gran oleada de apoyo y simpatía hacia Saunders, y por todo el país su imagen se convirtió en la del gallardo campeón de los desamparados oprimidos sin piedad por los grandes poderes financieros. Incluso en Nueva York, la plaza fuerte por

antonomasia de los mercados financieros del país, *The Times* reconoció en uno de sus editoriales que en la mente de mucha gente Saunders representaba a san Jorge y el NYSE al dragón, y el hecho de que el dragón hubiese triunfado constituía «una mala noticia para una nación en la que más del 66 por ciento de sus habitantes son "paletos" como Saunders, que tuvieron su momento de gloria cuando un paleto como ellos había logrado pisar el cuello de Wall Street mientras sus sanguinarios manipuladores boqueaban desesperadamente sintiendo la falta de aire».

Dado que no era un hombre capaz de ignorar semejantes muestras de apoyo de sus compañeros paletos, Saunders se esforzó al máximo para incluirlos en su lucha, ya que además necesitaba su ayuda de manera imperiosa, pues su situación era realmente delicada. Su principal preocupación era qué hacer con el enorme problema de los 10 millones de dólares que debía a los banqueros que habían financiado su plan, y que en aquel momento no podía reembolsar. El plan básico de su intento de acaparamiento —si es que realmente había tenido algún plan— seguramente había consistido en obtener un beneficio tan elevado con la operación que le permitiese pagar buena parte de su deuda, pagar el resto con lo obtenido por las ventas de parte de las acciones de Piggly Wiggly acaparadas, y aun así quedarse con un gran número de estas acciones libres de polvo y paja. Aunque el precio final reducido de 100 dólares la acción le había proporcionado un enorme rendimiento para los estándares de la época (el valor exacto de este rendimiento no se llegó a saber nunca, pero se estima que fue de al menos medio millón de dólares), apenas supuso una fracción del que esperaba obtener, y debido a ello toda su estructura se convirtió en un arco sin piedra angular.

Tras pagar a los banqueros lo recibido de los vendedores en corto y de su venta pública de acciones, Saunders se dio cuenta de que aún les debía unos 5 millones de dólares, la mitad a pagar el 1 de septiembre de 1923 y el resto el 1 de enero de 1924. La manera más sencilla de conseguir ese dinero consistía en vender todas las acciones de Piggly Wiggly que aún conservaba y, dado que ya no podía hacerlo en el NYSE, tuvo que recurrir a su forma de expresión favorita: los anuncios en la prensa, en esta ocasión complementados con envíos por correo, en los que ofreció nuevamente las

acciones a 55 dólares cada una. No obstante, muy pronto quedó claro que una cosa era la simpatía pública en abstracto y otra muy diferente la voluntad de convertir tal simpatía en dinero en efectivo. En todas partes, desde Nueva York a Memphis, todo el mundo conocía las recientes travesuras financieras relacionadas con Piggly Wiggly y la delicada situación financiera de su presidente, y dado que ni siquiera los simpatizantes de Saunders quisieron tener nada que ver con el tema, la campaña de recaudación de fondos fue un desalentador fracaso.

Tras aceptar con tristeza este fracaso, Saunders intentó apelar al orgullo local y regional de sus paisanos de Memphis empleando sus notables poderes de persuasión para intentar convencerles de que su problema financiero era un asunto de carácter cívico: si se arruinaba, argumentó, no sólo saldrían mal parados el carácter y la perspicacia empresarial de Memphis, sino el honor de los sureños en general. «No busco caridad —escribió en uno de los grandes anuncios que siempre parecía ser capaz de pagar—, y no estoy pidiendo que se envíen flores para mi funeral financiero, sino que estoy pidiendo […] a todos los habitantes de Memphis que sepan que ésta es una declaración seria hecha con la intención de tender la mano a aquellos que deseen prestarme asistencia en este asunto y trabajar codo con codo conmigo. Es una campaña local para que todos los hombres y mujeres de esta ciudad que así lo deseen puedan convertirse en accionistas de Piggly Wiggly, primero porque es una buena inversión, y segundo porque es lo correcto.» En un segundo anuncio, elevó un poco más su punto de mira declarando que: «La ruina de Piggly Wiggly supondría una gran vergüenza para todo el sur de este gran país».

Es difícil determinar cuál de estos argumentos fue el decisivo a la hora de convencer a los habitantes de Memphis de que deberían intentar sacar las castañas del fuego a Saunders, pero lo cierto es que hubo algo que dio en el blanco, y poco después *The Commercial Appeal* comenzó a alentar a sus lectores a apoyar decididamente al acosado adalid local. La respuesta de los líderes empresariales de la ciudad fue realmente inspiradora y estimulante, y en un abrir y cerrar de ojos se organizó una campaña de tres días con el objetivo de vender 50.000 acciones de Piggly al ya mágico precio de 55 dólares la unidad; y para dar a los posibles compradores un cierto grado de seguridad de que no se quedarían solos si lo hacían, se estipuló que a menos

que se lograse vender todo el paquete en esos tres días, todas las ventas realizadas quedarían anuladas. La Cámara de Comercio patrocinó todo el proceso, igual que la asociación de veteranos de guerra American Legion, el Civitan Club y el Exchange Club, e incluso Bowers Stores y Arrow Stores, competidores directos de Piggly Wiggly, aceptaron apoyar la noble causa. Cientos de cívicos voluntarios se alistaron para recaudar de puerta en puerta. El 3 de mayo, cinco días antes del comienzo previsto de la campaña, 250 empresarios de Memphis se reunieron en el hotel Gayoso para celebrar el lanzamiento de la misma con una gran cena, y hubo un gran aplauso y vítores cuando Saunders entró en el gran comedor acompañado de su esposa; uno de los asistentes le describió después como «el hombre que más ha hecho por Memphis en los últimos mil años», un emocionante tributo que ponía en su lugar a innumerables jefes de la etnia Chickasaw, en su momento gran dominadora de la región. «Las rivalidades empresariales y las diferencias personales se disiparon como la niebla matutina ante el empuje de los primeros rayos del sol», escribió sobre el desarrollo de la cena un reportero de *The Commercial Appeal*.

El comienzo de la campaña fue inmejorable, pues el primer día —8 de mayo— la asociación local de mujeres y los Boy Scouts desfilaron por las calles de Memphis con insignias que rezaban: «Apoyamos al ciento por ciento a Clarence Saunders y a Piggly Wiggly». Los vendedores adornaron sus escaparates con carteles con el eslogan: «Una acción de Piggly Wiggly en cada hogar», y los teléfonos y los timbres no pararon de sonar. En muy poco tiempo se lograron vender 23.698 de las 50.000 acciones disponibles. Sin embargo, al mismo tiempo que casi toda la ciudad se había convencido milagrosamente de que la compra de acciones de Piggly Wiggly era un acto tan moralmente elevado como donar a la Cruz Roja o a las asociaciones de caridad, se estaban empezando a gestar serias dudas sobre todo el asunto, y algunos escépticos comenzaron a solicitar la inmediata auditoría de los libros contables de la empresa. Por las razones que fuesen, Saunders se negó a ello pero se ofreció a renunciar a la presidencia de Piggly Wiggly para aplacar el creciente escepticismo y con ello «facilitar la campaña de venta de acciones». Finalmente no se le exigió que dejase su cargo de presidente, pero el 9 de mayo, segundo día de campaña, se creó un comité de vigilancia formado por

cuatro personas —tres banqueros y un empresario— para ayudarle a gestionar la empresa durante el tiempo necesario para aclarar todo el asunto. Ese mismo día, Saunders tuvo que enfrentarse a una nueva situación embarazosa, y es que los líderes de la campaña exigieron saber por qué continuaba el proceso de construcción de su ostentoso Palacio Rosa cuando toda la ciudad estaba trabajando para él a cambio de nada. Su respuesta fue que tenían toda la razón, y anunció que al día siguiente el lugar quedaría clausurado y que no habría más obras hasta que su futuro financiero volviera a adquirir el brillo de antaño.

El problema fue que la confusión suscitada por estos dos temas detuvo en seco la buena marcha que la campaña había tenido hasta entonces, y al finalizar el tercer día las ventas no habían logrado superar las 25.000 acciones, por lo que, como se había establecido, las realizadas durante el período fueron anuladas. Saunders tuvo que admitir que su campaña había sido un fracaso, supuestamente añadiendo que Memphis se había «desinflado», aunque unos años después, cuando necesitó más dinero de sus habitantes para iniciar un nuevo proyecto, negó haber dicho tal cosa. Sin embargo, es muy probable que Saunders hubiese realmente hecho un comentario tan imprudente, pues como es natural sus nervios estaban a flor de piel y estaba comenzando a sentir la enorme presión que se abatía sobre él. Poco antes del anuncio del desgraciado fin de la campaña, se había reunido a puerta cerrada con varios líderes empresariales de Memphis y había salido de la sala con una mejilla magullada y el cuello de su camisa rasgado, mientras que el resto de los presentes no mostraron señales de violencia. Sencillamente, no era el día de Saunders.

Aunque nunca se llegó a determinar si Saunders había metido la mano de forma inadecuada en la caja registradora de Piggly Wiggly durante su operación de acaparamiento, el hecho de que su primera reacción, tras el colapso de su plan, fuese deshacerse de acciones sugería que tenía al menos una buena razón para negarse a permitir la auditoría inmediata de la empresa. A pesar de las inútiles protestas del comité de vigilancia, Saunders comenzó a vender tiendas enteras de Piggly, no sólo las acciones —esto es, comenzó a liquidarla empresa—, y nadie tenía muy claro hasta dónde se proponía llegar: las primeras en venderse fueron las de Chicago, seguidas de cerca por las de

Denver y de Kansas City. La idea parecía ser recaudar los fondos suficientes como para que fuese la *propia* empresa la que adquiriese las acciones que el público había desdeñado, pero se sospechaba que lo que las arcas de Piggly Wiggly necesitaban era una verdadera transfusión, y no precisamente de sus propias acciones. «Tengo a Wall Street y a toda su banda bien cogidos por el cogote», anunció alegremente en junio, pero a mediados de agosto, cuando ya se veía en el horizonte la fecha límite del 1 de septiembre en la que tendría que pagar 2,5 millones de dólares de su préstamo, aún no había logrado recaudar ni de lejos tal cantidad ni esperaba obtenerla a tiempo, por lo que tomó la decisión de dimitir como presidente de Piggly Wiggly Stores, Inc., y entregar todos sus activos —sus acciones de la empresa, su Palacio Rosa y el resto de sus propiedades— a sus múltiples y variados acreedores.

Lo único que faltaba era que se pusiese el sello de fracaso directamente sobre la persona de Saunders y sobre su gestión de Piggly Wiggly. El 22 de agosto, la empresa neoyorquina Adrian H. Muller & Son, que comerciaba con tantas acciones casi sin valor que su sala de subastas se conocía jocosamente como «el cementerio de los títulos financieros», adquirió 15.000 acciones de Piggly al irrisorio precio de 1 dólar la unidad —el precio estándar de acciones de empresas casi en la ruina— y la primavera siguiente Saunders incluso inició trámites legales para una posible declaración de quiebra. No obstante, estos hechos fueron sólo el anticlímax. En realidad, el punto más bajo de toda la carrera de Saunders fue probablemente el día que se vio obligado a dejar la presidencia de la empresa, y fue precisamente en ese mismo momento cuando, en opinión de sus admiradores, alcanzó su cima retórica. Cuando salió de la reunión con el consejo, atormentado pero aún desafiante, y anunció su renuncia ante los reporteros presentes, se hizo un súbito silencio, momento que aprovechó para declarar con voz ronca: «Han acabado con el cuerpo de Piggly Wiggly, pero jamás podrán con su alma».

Si al hablar del alma de Piggly Wiggly Saunders se refería a sí mismo, desde luego continuó siendo libre, especialmente para deambular por el mundo de forma bastante errática. Nunca más intentó llevar a cabo una nueva operación de acaparamiento, pero su espíritu no quedó totalmente roto. Aunque

totalmente arruinado, se las arregló para encontrar gente con una fe inquebrantable en él y dispuesta a financiarle, lo cual le permitió seguir viviendo a un nivel sólo ligeramente menos elevado que antes. Forzado a jugar al golf en el Memphis Country Club en lugar de en su propio campo, continuó entregando unas propinas a sus *caddies* que los directivos del Club consideraron tan corruptoras como siempre. Es cierto que ya no era propietario del Palacio Rosa, pero ésta era la única evidencia que podía recordar sus desventuras a sus paisanos. Finalmente, el inacabado templo del placer pasó a ser propiedad pública de la ciudad de Memphis, y su Ayuntamiento destinó 150.000 dólares de su presupuesto anual para terminarlo y convertirlo en un museo de historia natural y de artes industriales, y como tal sigue recordando la leyenda de Saunders en la actualidad.

Tras su batacazo financiero, Saunders se pasó casi tres años buscando compensación por las injusticias sufridas en el enfrentamiento entre Piggly Wiggly y Wall Street, así como defendiéndose como podía de los esfuerzos de sus enemigos y acreedores, que deseaban empeorar aún más su situación. Durante un tiempo, amenazó en diversas ocasiones con demandar al NYSE por conspiración e incumplimiento de contrato, pero, tras el sobreseimiento de un pequeño pleito de prueba presentado por un grupo de accionistas de Piggly, abandonó la idea. Poco después, en enero de 1926, descubrió que se había abierto un proceso judicial contra él por servirse del servicio de correos con fines fraudulentos durante su campaña de venta de las acciones de su empresa, e inmediatamente asumió, al parecer de manera incorrecta, que el instigador de tal proceso había sido un antiguo asociado suyo: John C. Burch, de Memphis, secretario y tesorero de Piggly Wiggly tras su reestructuración. Perdiendo lo poco que le quedaba de paciencia, Saunders se dirigió sin dudarlo al cuartel general de su exempresa y se encaró con Burch. Este enfrentamiento resultó ser mucho más satisfactorio para Saunders que su altercado en la sala del consejo de administración el día del fracaso de la campaña de venta cívica de acciones en Memphis. Según el propio Saunders, Burch «intentó negarlo todo entre tartamudeos», momento en el que Saunders le propinó un derechazo en la mandíbula, que le tiró las gafas al suelo pero no le causó muchos más daños. Posteriormente, el propio Burch quitó

importancia al golpe alegando que «apenas me rozó», y añadió una excusa que sonaba mucho a la de un púgil oportunista: «El ataque del señor Saunders fue tan repentino que no tuve ni el tiempo ni la oportunidad de devolvérselo». Burch declinó presentar cargos contra su atacante.

Aproximadamente un mes después del incidente, Saunders tuvo que presentarse ante el juez por su acusación de fraude, pero para entonces ya se había convencido de que Burch no estaba detrás del tema y volvía a ser una persona tranquila y afable. «Sólo me arrepiento de una cosa en relación con este nuevo asunto —anunció tranquilamente—, y es de mi puñetazo a John C. Burch.» El nuevo asunto en cuestión no duró mucho. En abril, la acusación fue desestimada por el Tribunal de Distrito de Memphis, y Saunders y Piggly Wiggly quedaron absueltos. Para entonces, la empresa ya estaba en franca recuperación, y con una estructura corporativa muy modificada floreció hasta bien entrados los años sesenta. Las amas de casa continuaron recorriendo los pasillos de cientos de sucursales de Piggly, gestionada en esta nueva fase mediante la concesión de franquicias por parte de la Piggly Wiggly Corporation, de Jacksonville, Florida.

También el propio Saunders estaba logrando recuperarse. En 1928 fundó una nueva cadena de tiendas de alimentación a la que llamó curiosamente Clarence Saunders, Sole Owner of My Name, Stores, Inc. (algo así como «Almacenes Clarence Saunders, único propietario de mi nombre»), tiendas que pronto pasaron a llamarse Sole Owner Stores («Almacenes único propietario»), que era precisamente lo que no eran, ya que sin los fieles patrocinadores financieros de Saunders tan sólo hubiesen existido en su mente. No obstante, la elección de tal nombre no pretendía confundir a sus clientes, sino que era una forma sarcástica de recordar al mundo que, tras ser despellejado por Wall Street, su nombre era lo único que aún podía reclamar legalmente para sí; lo que no está claro es cuántos de los clientes de Sole Owner —o directivos del NYSE, para el caso— comprendieron la indirecta. En cualquier caso, la nueva cadena se expandió con tal rapidez y tuvo tal éxito que Saunders pasó de nuevo de estar en bancarrota a nadar en la abundancia, y en poco tiempo pudo comprar un enorme terreno a las afueras de Memphis, incluso fundó su propio equipo de fútbol americano al que llamó, cómo no, los Sole Owner Tigers, una inversión que le proporcionó no

poca satisfacción cada vez que las tardes de otoño podía escuchar los gritos de «¡Ra! ¡Ra! ¡Ra! ¡Sole Owners! ¡Sole Owners! ¡Sole Owners!» desde el enorme Memphis Stadium.

Por segunda vez en su vida, la gloria de Saunders no duró mucho: la primera oleada de la Gran Depresión golpeó a Sole Owners Stores con tanta fuerza que en 1930 acabó quebrando y Saunders volvió a verse arruinado. Sin embargo, nuevamente fue capaz de sobreponerse a la adversidad y pudo sobrevivir a la debacle. Tras encontrar nuevos patrocinadores se planteó la creación de otra cadena de tiendas de alimentación con un nombre aún más extravagante que los anteriores, si tal cosa era posible: Keedoozle. Nunca más volvió a hacerse millonario, aunque está claro que tal era su intención, y sus esperanzas estaban puestas en Keedoozle, unas tiendas de comestibles que operaban de forma automática con un dispositivo eléctrico de su invención, y pasó los últimos veinte años de su vida tratando de perfeccionar el sistema. En estas tiendas, cada grupo de mercancías estaba expuesto detrás de unos paneles de cristal que disponían de una ranura en uno de los lados, como si se tratase de una gran máquina expendedora de productos, sólo que en lugar de insertar monedas en la ranura para adquirir cada producto, los clientes de Keedoozle debían insertar una llave que se les proporcionaba al entrar en la tienda. Cada vez que un cliente hacía esto, el código del producto seleccionado quedaba inscrito mediante una clave en un segmento de la propia llave, y de manera simultánea el producto era trasladado mediante una cinta transportadora hasta la puerta de salida, situada en la parte delantera del recinto. Cuando un cliente había terminado de realizar sus compras, no tenía más que presentar su llave a un empleado que estaba en la puerta, que únicamente debía insertarla en una máquina especial que descifraba todo lo comprado y sumaba la factura total, y una vez abonada la factura el cliente ya podía recoger todo lo comprado, cuidadosamente empaquetado por un dispositivo situado al final de la cinta transportadora.

Se llegaron a abrir dos tiendas piloto —una en Memphis y otra en Chicago—, pero pronto se descubrió que la maquinaria era demasiado cara y demasiado compleja para poder competir con los tradicionales carritos de

supermercado. Impertérrito, Saunders se puso a trabajar en un mecanismo aún más intrincado, el llamado Foodelectric («Comidaeléctrica»), que podría hacer lo mismo que hacía Keedoozle y además proporcionar la factura final. Por desgracia, nunca llegó a acaparar el mercado de ventas minoristas con este nuevo sistema, ya que el mecanismo quedó inacabado a la muerte de Saunders, ocurrida en octubre de 1953, cuando aún faltaban cinco años para que se produjera el «acaparamiento» de Bruce, acaparamiento que con todo el derecho hubiera podido considerar burlonamente como una simple riña entre apostadores del tres al cuarto.

9

Un segundo tipo de vida

DAVID E. LILIENTHAL, EMPRESARIO

Durante el mandato del presidente Franklin D. Roosevelt, cuando Washington y Wall Street tenían tendencia a llevarse como el perro y el gato, es muy posible que ningún otro partidario del New Deal, aparte de su creador, representase mejor esta clase de políticas a ojos de Wall Street que David Eli Lilienthal. La visión que se tenía de esta figura desde el sur de Manhattan no se basaba en el hecho de haber realizado alguna acción específica en contra de Wall Street; de hecho, muchos de los financieros que tenían contacto con él, entre ellos Wendell L. Willkie, consideraban que en general era un hombre bastante razonable. Más bien radicaba en lo que como político había llegado a simbolizar al asociarse con la Tennessee Valley Authority (TVA), que, en tanto que organismo público del sector de la energía eléctrica con un tamaño mucho mayor que cualquier empresa eléctrica privada del país, era lo que Wall Street consideraba la viva imagen del socialismo galopante. Dado que Lilienthal fue el miembro más conspicuo y vigoroso del consejo de administración de la TVA entre 1933 y 1941, y director de este consejo entre 1941 y 1946, la comunidad empresarial de la época lo consideraba un «demonio». En 1946, se convirtió en el primer presidente de la Comisión de Energía Atómica de Estados Unidos (en inglés, la AEC), y en febrero de 1950, a la edad de cincuenta años, la revista *Times* publicó un artículo en el que se afirmaba que había sido «tal vez la figura más controvertida de Washington desde el final de la guerra».

¿A qué se ha dedicado Lilienthal durante los años transcurridos desde que dejó de trabajar para el gobierno? Pues a muchas cosas, y sorprendentemente casi todas ellas centradas en Wall Street, o en negocios privados, o en ambas cosas. Para empezar, Lilienthal figura en la lista de empresarios del país como cofundador y director del consejo de administración de Development & Resources Corporation. Hace algunos años, llamé por teléfono a las oficinas de D&RC, por entonces ubicadas en el número 50 de Broadway Avenue, Nueva York, y averigüé que se trata de una empresa privada —financiada por Wall Street, y de hecho ubicada muy cerca de la sede del NYSE— que ofrece servicios de gestión y planificación técnica y empresarial para el desarrollo de los recursos naturales en el extranjero; en otras palabras, D&RC —cuyo otro cofundador, el ya fallecido Gordon R. Clapp, había sido el sucesor de Lilienthal en la TVA— se dedica a ayudar a otros gobiernos a diseñar e implantar programas más o menos similares a la propia TVA. Desde su creación en 1955, según me informaron, D&RC había planificado y gestionado diversos proyectos, obteniendo por ello un beneficio moderado aunque satisfactorio. Entre ellos, la puesta en marcha de un amplio programa de desarrollo de la provincia de Khuzistán, una región de Irán occidental árida y pobre pero cuyo subsuelo es muy rico en petróleo; había asesorado al gobierno de Italia en el desarrollo de sus depauperadas provincias del sur; ayudado a la República de Colombia a aplicar una normativa similar a la de la TVA en el valle del Cauca, una zona potencialmente fértil pero con un serio problema de inundaciones frecuentes; y aconsejado a Ghana en materia de reservas de agua, a Costa de Marfil en desarrollo de minerales, y a Puerto Rico en energía eléctrica y atómica.

Por otro lado —y cuando tuve noticia de esto, me pareció algo bastante más impactante que D&RC—, Lilienthal ha logrado amasar una verdadera fortuna como emprendedor y directivo empresarial. En un informe que cayó en mis manos de la Minerals & Chemicals Corporation of America, con fecha 24 de junio de 1960, descubrí que Lilienthal figuraba como director ejecutivo de la misma y propietario de 41.366 de sus acciones. Dado que en aquel momento tales acciones operaban en Wall Street a unos 25 dólares la unidad, un simple cálculo revelaba una suma descomunal para el ciudadano medio, y

por supuesto también para un hombre que se había pasado casi toda su carrera profesional ganando sueldos de funcionario público y, en principio, sin recibir otros ingresos privados.

Y, por último, en 1953 la editorial Harper & Brothers había publicado su tercer libro: *Big Business: A New Era* («Las grandes empresas: Una nueva era»). (Sus dos libros anteriores habían sido *T.V.A.: Democracy on the March* [«T.V.A.: Democracia en marcha»] y *Creo en esto*, publicados en 1944 y 1949, respectivamente.) En *Big Business*, Lilienthal argumenta que no sólo la supremacía productiva y distributiva de Estados Unidos sino también su seguridad nacional dependen de lo potentes que sean sus empresas; que en la actualidad el país cuenta con adecuadas protecciones públicas contra los abusos de las grandes empresas, o al menos se sabe bien cómo aplicarlas en caso de necesidad; que las grandes empresas no tienden a destruir las pequeñas empresas, como se suele suponer, sino más bien a promocionarlas; y que una sociedad de grandes empresas no anula el individualismo, tal y como creen la mayor parte de los intelectuales, sino que tiende a alentarlo, reduciendo los niveles de pobreza, enfermedad e inseguridad física, e incrementando las oportunidades para el ocio y los viajes. Sin duda, impactantes palabras para tratarse de un defensor acérrimo del New Deal.

Lilienthal es un hombre con una carrera como funcionario del gobierno que yo, como lector empedernido de la prensa escrita, he seguido con bastante atención. Mi interés por él como funcionario público alcanzó su cenit en febrero de 1947, cuando, en respuesta a un feroz ataque de su viejo enemigo el senador Kenneth D. McKellar, de Tennessee, durante un debate en el Congreso sobre su idoneidad para el cargo de la AEC, pronunció un pequeño discurso sobre su fe en la democracia que todavía en la actualidad mucha gente considera uno de los ataques más emotivos contra lo que más tarde se conocería como «McCarthyismo». («Uno de los principios fundamentales de la democracia, basado en el convencimiento de que el individuo es lo primero, que todos los hombres son hijos de Dios y que por tanto su naturaleza es sagrada —declaró Lilienthal, entre otras cosas—, es la firme creencia en las libertades civiles y en su protección, y el total rechazo de todo aquel que se proponga robar la posesión más preciada de otro ser humano, su buen nombre, imputando para ello falsedades de manera directa o

insinuada.») Por ello, los fragmentos de información que fui recabando sobre esta nueva carrera en el sector privado me dejaron sumamente confuso. Lleno de curiosidad sobre de qué manera Wall Street y la vida financiera habían influido en Lilienthal, y viceversa, en su tardío *rapprochement*,* me puse en contacto con él y dos días después me desplacé a Nueva Jersey para pasar la tarde charlando con él.

Lilienthal y su esposa, Helen Lamb Lilienthal, vivían en Battle Road, Princeton, donde habían establecido su residencia en 1957 después pasar seis años en Nueva York, primero en una casa en Beekman Place y más tarde en un apartamento en Sutton Place. La casa de Princeton, situada en una parcela de unos 4.000 metros cuadrados, es de estilo georgiano, con ladrillo visto rojo oscuro y contraventanas verdes, y es un hogar espacioso aunque nada pretencioso. Lilienthal, vestido con unos cómodos pantalones grises y una camisa malva, me abrió en persona la puerta principal: a sus sesenta y tantos años, era un hombre alto y delgado, con un cabello que ya empezaba a clarear, perfil aguileño y ojos francos pero penetrantes. Me llevó hasta su sala de estar, donde me presentó a la señora Lilienthal y me mostró un par de tesoros familiares: una gran alfombra persa dispuesta frente a la chimenea, al parecer un regalo del sah de Irán, y, colgado en la pared opuesta a la chimenea, una pintura china en la que se podían apreciar cuatro hombres con aspecto algo pícaro que, según me contó, tenían un significado especial para él, ya que fueron funcionarios civiles de alto rango. Señalando a uno particularmente enigmático, añadió con una sonrisa que siempre le había considerado como su homólogo oriental.

La esposa de mi anfitrión se ausentó un momento para preparar café, y mientras tanto aproveché para pedir a Lilienthal que me contase algo sobre su vida profesional en el sector privado, desde el principio. «Muy bien —respondió—. El principio: me fui de la AEC por varias razones. En primer lugar, yo sentía que en esa clase de trabajo cada empleado es altamente prescindible. En segundo lugar, si te quedabas en el puesto demasiado tiempo, podías encontrarte teniendo que aplacar las críticas de la industria, del ejército, o de ambos a la vez, por lo que casi te veías obligado a usar una

parte de los fondos estatales asignados para mantenerles satisfechos y que no importunasen demasiado. En tercer lugar, deseaba poder expresar mis opiniones de manera más libre de lo que entonces me permitían. Y en cuarto lugar, me dio la impresión de que ya había cumplido mi misión. Así que en noviembre de 1949 presenté mi dimisión irrevocable, y abandoné mi cargo tres meses después. Escogí ese preciso momento porque, por una vez, no me encontraba bajo fuego enemigo. Originalmente había planeado hacerlo a principios de 1949, pero entonces tuve que enfrentarme al último ataque del Congreso protagonizado por Hickenlooper, de Iowa, que me acusó de llevar a cabo "una gestión increíblemente desastrosa".» Me percaté de inmediato de que Lilienthal no esbozó sonrisa alguna al recordar el caso Hickenlooper. «Me adentré en el sector privado con una mezcla de preocupación y alivio —continuó—. La preocupación se debía a las dudas que albergaba sobre mi capacidad para ganarme la vida en el nuevo sector, y era algo que realmente me inquietaba. Oh, es cierto que de joven ya había practicado la abogacía, en Chicago, antes de entrar a trabajar para el gobierno, y había logrado ganar dinero más que suficiente; el problema era que ya no *deseaba* trabajar como abogado, y no sabía muy bien qué otra cosa podía hacer. El asunto llegó a obsesionarme hasta tal punto que no dejaba de darle vueltas en mi cabeza, y mi mujer y mis amigos comenzaron a burlarse de mí por ello. La misma Navidad de 1949 me regalaron una taza de hojalata como la de los mendigos callejeros, e incluso uno de ellos trajo su guitarra por si quería probar una carrera como músico ambulante. Y en cuanto a la sensación de alivio… Bueno, eso era un tema de privacidad personal y de libertad: como ciudadano privado, ya no tendría que llevar constantemente a mi alrededor un enjambre de agentes de seguridad como ocurría cuando estaba en la AEC, ya no tendría que responder a las críticas de los comités del Congreso, y, sobre todo, podría volver a hablar libremente con mi propia esposa.» La señora Lilienthal había vuelto ya con la bandeja de café y se había sentado con nosotros. En aquel momento, ya sabía que algunos de sus antepasados fueron pioneros que se desplazaron de Nueva Inglaterra a Ohio, de ahí a Indiana y de ahí a Oklahoma, donde ella había nacido. En mi opinión, hacía honor a estos antepasados, pues era una mujer que irradiaba dignidad, paciencia, pragmatismo y fuerza interior. «Desde luego, puedo afirmar que la renuncia

de mi marido supuso un enorme alivio también para *mí* —dijo—. Antes de que tomase posesión de su cargo en la AEC, siempre habíamos hablado con total libertad sobre todos los aspectos de su trabajo, pero, cuando entró allí, tuve que asumir que podríamos hablar de cualquier otro tema, pero que jamás sabría nada sobre su trabajo que no pudiera leer en los periódicos. Era una presión terrible que a duras penas podía soportar.» Lilienthal asintió. «Muchas noches llegaba a casa tras haber tenido una aterradora experiencia y tenía que callármelo —dijo—. Nadie que haya visto de cerca lo que los átomos son capaces de hacer vuelve a ser el mismo. Podía, por ejemplo, haber asistido a una serie de conferencias y escuchado la clase de discurso que suelen emplear muchos militares y científicos: ciudades llenas de seres humanos consideradas como simples "objetivos", y otras cosas similares. Se me encogía el corazón. Sin embargo, no podía decir una sola palabra a Helen para liberar mi angustia. Era algo horrible.»

«Desde entonces, se acabaron las audiencias —continuó la señora Lilienthal—. ¡Esas malditas audiencias! Jamás olvidaré una fiesta a la que asistimos en Washington, para purgar nuestros pecados. Mi marido acababa de sufrir una interminable serie de comparecencias ante comités del Congreso y una mujer con un sombrero horroroso se acercó entusiasmada y le espetó: "Oh, señor Lilienthal, tenía *tantas* ganas de asistir a su audiencia, pero por desgracia no me ha sido posible. No sabe cuánto lo siento. Yo es que *adoro* las audiencias, ¿y usted?".» En ese momento, marido y mujer intercambiaron una mirada de complicidad, y en esta ocasión a él sí se le escapó una sonrisa algo incómoda.

Lilienthal pareció aliviado de pasar a lo que ocurrió después. Cuando su dimisión se hizo efectiva, me dijo, varios representantes de los departamentos de historia, administración pública y derecho de la Universidad de Harvard contactaron con él para ofrecerle un puesto en sus respectivas facultades, pero lo cierto es que tampoco quería trabajar como profesor universitario. A lo largo de las siguientes semanas recibió otras ofertas de numerosos bufetes de abogados de Nueva York y Washington, así como de empresas industriales, lo que le tranquilizó, pues después de todo parecía que no iba a necesitar la

taza de hojalata o la guitarra, y tras considerarlas cuidadosamente decidió que ninguna le convencía y las rechazó todas. Finalmente, en mayo de 1950, se decidió por un empleo como consultor a tiempo parcial en la célebre entidad bancaria Lazard Frères & Co., cuyo socio principal, André Meyer, se lo había presentado Albert Lasker, un amigo común. Lazard le asignó un despacho en sus oficinas del 44 de Wall Street, pero antes de poder llevar a cabo ninguna consultoría inició una gira de conferencias por todo el país, seguida de un viaje a Europa durante el verano acompañado de su esposa y patrocinado por la hoy desaparecida revista *Collier's*. Sin embargo, el viaje terminó sin haber escrito ningún artículo, por lo que al regresar a casa en otoño decidió que necesitaba volver a trabajar a tiempo completo para recuperar unos ingresos fijos, y eso fue lo que hizo, añadiendo al empleo que tenía otros empleos parciales como consultor en otras empresas, como la Carrier Corporation y la Radio Corporation of America. A la primera le proporcionaba asesoramiento en problemas relacionados con la gestión y para la segunda trabajaba en su principal proyecto del momento, la televisión en color, aconsejándole finalmente que se concentrase en la investigación en lugar de en pleitos sobre patentes, así como que asignase más presupuesto al desarrollo de ordenadores y se olvidase por completo de la construcción de reactores nucleares. A comienzos de 1951, *Collier's* le propuso un nuevo viaje a India, Pakistán, Tailandia y Japón, que en esta ocasión sí dio como resultado un artículo —publicado por la revista en agosto de ese año— en el que proponía una posible solución a la disputa entre los dos primeros países sobre la región de Cachemira y sobre las aguas del río Indo. La idea de Lilienthal era que la tensión entre ambos países podía aliviarse con el inicio de un programa de cooperación que mejorase las condiciones de vida en toda la zona, principalmente a través del desarrollo económico de la cuenca del Indo. Nueve años después, en gran parte gracias al apoyo financiero y moral de Eugene R. Black y del Banco Mundial, el Plan Lilienthal fue por fin puesto en práctica, y se logró que India y Pakistán firmasen el llamado Tratado del Indo. Sin embargo, la reacción inicial fue de indiferencia general, por lo que Lilienthal, bastante desilusionado, volvió a concentrarse en los humildes problemas de la empresa privada.

En ese momento, la narración de Lilienthal quedó interrumpida por el sonido del timbre. La señora Lilienthal fue a abrir la puerta y pude escuchar como hablaba con alguien —obviamente el jardinero— sobre la poda de unos rosales. Tras escuchar algo inquieto durante un minuto o dos, Lilienthal se levantó y desde la puerta del salón le dijo a su esposa: «¡Helen, dile a Domenic que pode los rosales algo más de lo que lo hizo el año pasado!». La señora Lilienthal salió un momento con el jardinero, y mi anfitrión se volvió hacia mí y aclaró: «Domenic siempre poda demasiado poco para mi gusto. Supongo que es cosa de nuestras procedencias: Italia frente al Medio Oeste de Estados Unidos». Entonces, retomando el hilo donde lo había dejado, dijo que su relación con Lazard Frères, y en particular con Meyer, le llevó a iniciar una asociación como consultor y más tarde como ejecutivo con una pequeña empresa llamada Minerals Separation North American Corporation, en la que Lazard había realizado una considerable inversión, y que fue precisamente en esta empresa donde, de manera inesperada, consiguió una fortuna. La compañía pasaba por una fase de serios problemas y la idea de Meyer fue que Lilienthal podía ser el hombre adecuado para ayudarles a superarla. Así pues, se puso manos a la obra y se realizaron una serie de fusiones, adquisiciones y otras maniobras, que llevaron a la empresa en cuestión a llamarse sucesivamente Attapulgus Minerals & Chemicals Corporation, Minerals & Chemicals Corporation of America, y, desde 1960, Minerals & Chemicals Philipp Corporation. Mientras tanto, sus beneficios anuales pasaron de 750.000 dólares en 1952 a nada menos que 274 millones de dólares en 1960. Para Lilienthal, la aceptación del encargo de Meyer supuso el inicio de una inmersión de cuatro años en los problemas diarios de gestionar una empresa, y la experiencia, afirmó, resultó ser sin duda una de las más enriquecedoras de su vida, y no sólo en el sentido literal de la palabra.

He realizado una reconstrucción de los avatares de la empresa relacionados con la experiencia de Lilienthal, basándome en parte en lo que él mismo me contó en Princeton, en parte en el estudio posterior de los documentos publicados por la propia empresa, y en parte en charlas con otras personas más o menos implicadas en ésta. Minerals Separation North American Corporation, fundada en 1916 como filial de una empresa

británica, estaba inicialmente especializada en patentes y obtenía el grueso de sus beneficios de patentes y derechos de autor sobre procesos de refinamiento de yacimientos de cobre y de otros minerales no ferrosos. Sus principales actividades eran dos: el desarrollo de nuevas patentes en su laboratorio de investigación y la oferta de servicios técnicos a empresas mineras y manufactureras. En 1950, aunque todavía seguía obteniendo un aceptable beneficio anual, en realidad, se encontraba en serios apuros. La razón era que, bajo la dirección de su presidente desde hacía mucho tiempo, el doctor Seth Gregory —que ya tenía más de noventa años, pero seguía gobernando la empresa con mano de hierro, y se trasladaba todos los días desde su lujoso apartamento junto a Central Park hasta su despacho de Broadway Avenue en un regio Rolls Royce púrpura— había ido recortando progresivamente las actividades de investigación hasta dejarlas casi en nada, y en aquel momento la empresa funcionaba con lo recibido por media decena de viejas patentes, que en un plazo de entre cinco y ocho años pasarían todas a dominio público, por lo que en la práctica Minerals era una empresa sana que se enfrentaba a una condena a muerte si no hacía nada al respecto. Consciente de esta situación y en tanto que uno de los principales accionistas, Lazard Frères estaba lógicamente preocupado por ello, por lo que persuadió al doctor Gregory de que se retirase por fin con una elevada pensión. En febrero de 1952, tras trabajar en la empresa un tiempo como consultor, Lilienthal fue nombrado presidente y miembro del consejo. Lo prioritario era buscar una nueva fuente de ingresos que reemplazase a las patentes a punto de expirar, y todo el consejo se mostró de acuerdo en que la mejor forma de lograrlo, dada su precaria situación, era por medio de una fusión. Por ello, la primera tarea del nuevo presidente fue organizar una entre Minerals y otra empresa en la que Lazard Frères —junto con la entidad de Wall Street F. Eberstadt & Co.— tuviese una alta participación. La elegida finalmente fue Attapulgus Clay Company, de Attapulgus, Georgia, que se dedicaba a elaborar una clase muy poco usual de arcilla empleada en la purificación de productos derivados del petróleo y otros productos químicos para el hogar, como un detergente especial para suelos llamado Speedi-Dri.

Como intermediario entre Minerals Separation y Attapulgus, Lilienthal se enfrentaba a la delicada tarea de persuadir a los ejecutivos de la empresa sureña de que no iban a ser utilizados como simples peones por una bandada de codiciosos banqueros de Wall Street. Representar el papel de agente de banqueros era algo inusual para Lilienthal, pero no cabe duda de que lo interpretó con aplomo, a pesar de que su presencia agravaba aún más los obstáculos emocionales al añadir a la mezcla un aroma de socialismo galopante. «Dave fue tremendamente efectivo a la hora de apuntalar la moral y la confianza de la gente de Attapulgus —me comentó después otro financiero de Wall Street—. Logró venderles la idea de la fusión, y les mostró todas las ventajas que podrían obtener.» El propio Lilienthal me dijo que se sintió «como en casa al tratar las partes administrativas y técnicas del trabajo», pero que de la parte financiera tuvieron que encargarse los especialistas de Lazard y Eberstadt. «Cada vez que comenzaba a hablar de escisiones e intercambio de acciones, me sentía totalmente perdido. De hecho, ni siquiera sabía a qué se referían con *escisión*.» (Tal y como Lilienthal sabe muy bien en la actualidad, una escisión es, en lenguaje llano, la división de una empresa en dos o más empresas más pequeñas, o lo que es lo mismo, lo contrario de una fusión.) Finalmente, la ansiada fusión se produjo en diciembre de 1952, y ninguno de los responsables de una y otra empresa tuvieron ocasión de arrepentirse de ello, ya que el precio de las acciones y los beneficios de la nueva empresa —Attapulgus Minerals & Chemicals Corporation— comenzaron a crecer casi de inmediato. Poco después de la fusión, Lilienthal fue nombrado director del consejo de administración, con un salario anual de 18.000 dólares, y durante los tres años siguientes, primero en este puesto y después como presidente de la empresa, fue uno de los principales responsables no sólo de las actividades rutinarias de la empresa, sino también de su gran crecimiento, gracias a una serie de nuevas fusiones: una en 1954 con Edgar Brothers, un importante productor de caolín para pátinas de papel, y otras dos en 1955 con un par de empresas especializadas en piedra caliza de Ohio y Virginia. Estas fusiones, sumadas al incremento de eficiencia que vino con ellas, no tardaron en dar sus frutos: entre 1952 y 1955, el beneficio neto de la empresa se multiplicó nada menos que por cinco.

La historia del ascenso de Lilienthal desde los «harapos» de funcionario público a la riqueza del emprendedor de éxito puede seguirse claramente en las actas de las juntas de accionistas ordinarias y extraordinarias de estos años. (Hay pocos documentos públicos más indiscretos que las actas de las juntas de accionistas, ya que la ley obliga a especificar el número de acciones que posee cada uno de los miembros del consejo.) En noviembre de 1952, como suplemento de su salario, Minerals Separation North American Corporation le entregó una *stock option*,* que le permitía comprar hasta 50.000 acciones de la empresa a un precio de 4,87 dólares la unidad, el precio de mercado de entonces, en cualquier momento hasta finales de 1955, y a cambio él firmó un contrato comprometiéndose a quedarse en la empresa como ejecutivo hasta entonces. La ventaja potencial para él, por supuesto, al igual que para todos los poseedores de una *stock option*, residía en el hecho de que si el precio de las acciones se incrementaba mucho, podía ejercer su opción y comprar a un precio mucho menor que el de mercado, por lo que inmediatamente sería propietario de unos títulos financieros que valdrían mucho más de lo que pagó por ellos. Además, y lo que era tal vez más importante, si posteriormente tomaba la decisión de vender estas acciones, los beneficios de capital obtenidos tributarían a un tipo impositivo máximo del 25 por ciento. Por supuesto, si el precio de las acciones no subía, la opción sería inútil, pero no perdería nada, y el hecho fue que, como muchas acciones a mediados de los años cincuenta, las de Minerals sí subieron, y de manera espectacular. Según indican las actas, a finales de 1954 Lilienthal había adquirido ya 12.750 acciones que por entonces no se cotizaban a 4,87 dólares cada una, sino a 20. En febrero de 1955, vendió 4.000 de ellas a 22,75 dólares cada una, embolsándose un beneficio neto de 90.000 dólares. Esta suma, una vez descontados los reducidos impuestos sobre ingresos de capital, la utilizó después para comprar más acciones al precio de su *stock option*, y en agosto de 1955, de nuevo según las actas, ya poseía casi 40.000 acciones, cifra muy cercana a la que tenía cuando fui a visitarle. En aquel momento, las acciones de Minerals, que al principio se habían vendido de forma directa, no sólo se habían hecho un hueco en la lista del NYSE, sino que además se habían convertido en uno de los títulos financieros favoritos de los especuladores: su precio había subido como la espuma hasta más allá de los

40 dólares por acción y obviamente Lilienthal había alcanzado el estatus de millonario. Además, la empresa era más sólida que nunca y pagaba a sus directivos un dividendo anual de 50 centavos por acción, por lo que las preocupaciones financieras de la familia Lilienthal pasaron definitivamente a la historia.

Según me confesó el propio Lilienthal, su momento de mayor gloria fue un día de junio de 1955, cuando las acciones de Minerals & Chemicals salieron a bolsa en Wall Street. De acuerdo con la costumbre, Lilienthal, como presidente de la nueva empresa, fue invitado a presenciar en directo desde el parqué el momento exacto en el que sus títulos comenzaron a operar, a estrechar la mano del presidente del NYSE y a visitar el edificio. «Estaba en una nube —me dijo—. Hasta ese momento nunca había entrado en un edificio de bolsa en toda mi vida, y lo encontré misterioso y fascinante a la vez. Ningún parque zoológico del mundo me hubiese resultado tan extraño e interesante.» Por desgracia, no existen registros de la reacción de los presentes al ver paseando entre ellos al que en su momento habían considerado un demonio.

Mientras me narraba su experiencia en Minerals, Lilienthal hablaba con tal pasión que logró que yo mismo también encontrase todo el asunto misterioso y fascinante. En un momento dado le pregunté qué fue, aparte de los obvios incentivos financieros, lo que le convenció para dedicarse en cuerpo y alma a una empresa en principio tan pequeña y difícil de manejar, y qué sintió todo un expresidente de la TVA y de la AEC al encontrarse promocionando las ventas de atapulgita, caolín, caliza y Speedi-Dri. Lilienthal se reclinó en su butaca y, tras reflexionar un rato mirando al techo, respondió: «Deseaba vivir la experiencia de un emprendedor —dijo— y me atrajo poderosamente la idea de poder ayudar a una empresa pequeña y con problemas a salir adelante, es decir, la idea de asentar unos cimientos sólidos y empezar a construir. Pensé que esta clase de construcción es y siempre ha sido la clave de la libre empresa en Estados Unidos, y era algo que me había perdido durante todos mis años de trabajo para el gobierno, por lo que tenía muchas ganas de probar suerte. En cuanto a cómo me sentí, debo decir que fue una

experiencia apasionante, plagada de estímulos intelectuales que me hicieron cambiar muchas de mis antiguas ideas. Comencé a sentir un cierto respeto por los financieros, hombres como André Meyer, que poseen una rectitud y un sentido del honor como nunca antes había percibido. Descubrí que la vida empresarial está llena de mentes creativas y originales, aunque no todos la tengan, por supuesto. En definitiva, todo lo que encontré me resultó tremendamente seductor, hasta el punto que, de hecho, comencé a correr peligro de convertirme en un esclavo. El mundo de los negocios privados tiene un lado algo caníbal, y es precisamente este aspecto el que lo hace tan absorbente. Me di cuenta de que algunas cosas que se leen sobre el tema (por ejemplo, que si uno no anda con cuidado puede volverse un verdadero adicto a ganar dinero) son literalmente ciertas. Algunos buenos amigos me ayudaron a no desviarme del camino correcto, como Ferdinand Eberstadt, quien ejerció de codirector conmigo tras la fusión de Minerals con Attapulgus, y Nathan Greene, asesor financiero de Lazard Frères, que durante un tiempo incluso formó parte de su consejo de administración. Greene se convirtió en una especie de padre confesor empresarial para mí, y recuerdo que me decía cosas como: "Crees que puedes conseguir una fortuna y después ser ya independiente, pero, amigo mío, en Wall Street no se consigue la independencia de golpe. Parafraseando a Thomas Jefferson, la independencia hay que ganársela todos y cada uno de los días de tu vida". Con el tiempo tuve que reconocer que tenía toda la razón. Oh, por supuesto, tuve mis problemas: dudaba de mí mismo a cada paso que daba, era algo realmente agotador. Durante mucho tiempo había estado asociado con dos instituciones de objetivos etéreos y trascendentales, haciendo la clase de trabajo que hace que puedas perder la conciencia de ti mismo y de tus acciones. Ahora, ante la preocupación de mi futuro, financiero y social, me encontré preguntándome todo el tiempo si cada decisión era realmente la correcta. Todo ello está en mi diario personal, por cierto, y lo puede leer allí con más detalle si lo desea».[*]

Le dije que desde luego me encantaría leerlo y Lilienthal me llevó hasta su despacho, en el sótano, que resultó ser una habitación de buen tamaño cuyas ventanas daban a pequeños patios ingleses recubiertos de hiedra; la estancia recibía luz del exterior, e incluso entraban algunos rayos de sol, pero la parte superior de los patios estaba demasiado alta como para poder ver el

jardín o a los vecinos. Como leyéndome la mente, Lilienthal comentó: «Mi vecino y colega Robert Oppenheimer, cuando entró en esta sala por primera vez, me comentó que le daba una cierta sensación de reclusión casi claustrofóbica, ¡y yo le dije que ésa era precisamente la sensación que yo quería para mi despacho!». Entonces se acercó a un armario situado en un rincón, y al abrirlo comprobé que su diario constaba de varias estanterías llenas de pequeños cuadernillos, y que el más antiguo se remontaba a sus años de educación secundaria. Tras invitarme a sentirme como en mi propia casa, Lilienthal me dejó solo en el despacho y volvió a subir a la planta principal.

Tomándole la palabra, di un par de vueltas por la habitación, contemplando los cuadros colgados en las paredes y descubriendo lo que era de esperar: retratos firmados de Franklin S. Roosevelt, Harry S. Truman, el senador George Norris y el juez Louis Brandeis; fotografías de Lilienthal con Roosevelt, con Wendell Willkie, con Fiorello LaGuardia, con Nelson Rockefeller y con Jawaharlal Nehru, en India; y una vista nocturna de la presa de Fontana, en el valle del río Tennessee, en proceso de construcción iluminada profusamente con la electricidad proporcionada por las plantas de la TVA. El despacho de un hombre refleja la imagen que éste desea dar hacia el exterior, pero su diario personal, si es realmente honesto, refleja algo distinto, y tras echar un rápido vistazo al de Lilienthal me di cuenta de que se trataba de un documento extraordinario, no sólo en tanto que fuente histórica de inusual interés, sino también como minucioso registro de los pensamientos y emociones de un hombre público. Ojeé por encima sus años de asociación con Minerals & Chemicals y, entre las muchas líneas dedicadas a su familia, sus amigos, sus viajes al extranjero, sus reflexiones sobre la política nacional y sus miedos y esperanzas en relación con su país, encontré las siguientes entradas que describían su vida personal y profesional en Nueva York:

> *24 de mayo de 1951*: Parece ser que me han admitido en el sector empresarial de los minerales. Vislumbro que esto puede ser un pequeño camino que acabe conduciéndome a una gran avenida. [Continúa explicando que acaba de tener su primera entrevista con el doctor Gregory y el anciano le ha considerado apto para ser el nuevo presidente de la empresa.]

31 de mayo de 1951: [El comienzo en una empresa] es como aprender a andar. […] Al principio tienes que *pensar* en el proceso: primero el pie derecho, luego el izquierdo, etc. Sin embargo, en poco tiempo ya lo haces sin pensarlo, y al final caminar con seguridad y sin vacilación es algo totalmente inconsciente. Aún me queda bastante para alcanzar esta fase más avanzada, pero desde hoy ya estoy en ello.

22 de julio de 1951: Recuerdo que hace unos años Wendell Willkie me dijo: «Vivir en Nueva York es una experiencia estupenda. Es la ciudad más emocionante, estimulante y satisfactoria del mundo». Creo que lo dijo a propósito de un comentario que yo había hecho durante una visita de trabajo a la ciudad; lo que dije fue que me alegraba de no *tener* que vivir en semejante manicomio de ruido y suciedad. El jueves [pasado] fue un día en el que por fin logré entender y compartir la opinión de Willkie. […] Aquel día sentí la grandeza del lugar, la aventura, la sensación de formar parte activa de una gran hazaña: el Nueva York de los años cincuenta.

28 de octubre de 1951: Es posible que lo que estoy intentando hacer sea nadar y guardar la ropa, pero en cierto modo no me parece que sea un intento inútil o sin sentido. Creo que puedo tener el suficiente contacto real con los asuntos del negocio como para mantener intacto mi sentido de la realidad, o incluso desarrollarlo. ¿De qué otro modo puedo explicar el placer que me produce visitar una mina de cobre o hablar con los operadores de un gran horno de fundición, o el inicio de un proyecto de investigación sobre el carbón, o admirar la labor de André Meyer? […] Sin embargo, también quiero tener la suficiente libertad como para poder ver más allá del campo de interés inmediato. En mi caso, esto requiere la conservación del *estatus* (sé muy bien que perderlo me haría sentir vagamente infeliz).
8 de diciembre de 1952: ¿Qué no harán los banqueros inversores por su dinero? Pues bien, este trabajo me ha hecho ver con claridad el enorme volumen de esfuerzo, sudor, frustraciones, problemas —y sí, también lágrimas— que deben afrontar. […] Si todo aquel que tiene algo que vender en el mercado financiero tuviese que ser tan meticuloso y detallista en sus declaraciones sobre lo que se propone vender como los que ofrecen actualmente acciones en bolsa, bajo la ley financiera vigente, se vendería muy poco, al menos en un plazo que resultase útil.

20 de diciembre de 1952: Mi objetivo en todo este asunto de Attapulgus es ganar una buena suma de dinero en poco tiempo, y además de una forma que me permita quedarme con las tres cuartas partes, en vez de pagar el 80 por ciento o más en impuestos sobre la renta (es decir, con ganancias de capital de empresario veterano). […] No obstante, también tengo otro objetivo: vivir la experiencia del mundo empresarial. […] La verdadera razón, o al menos la principal, es la sensación de que, en esta época de grandes negocios —esto es, una época dominada por las empresas—, mi vida no estaría completa si antes de morir no hubiera estado activo en este campo.

Lo que deseaba era ser un testigo directo y cercano de esta fascinante actividad que tanto afecta a la vida de este mundo, no […] limitarme a verlo desde lejos (como un profesor o un escritor, por ejemplo), sino en el mismo campo de batalla. Aún hoy sigo teniendo este deseo, y cuando las cosas vayan mal y tenga ganas de abandonarlo todo (como me ha ocurrido de vez en cuando), me apoyaré en la idea de que incluso los baches y los problemas constituyen experiencias valiosas en el mundo de los negocios. […]

Además, [quería ser capaz de] comparar la gestión de las empresas privadas, su espíritu, sus tensiones, sus motivaciones, etc., con la de los organismos públicos (algo que aún continúo haciendo), y para ello se requiere haber practicado ambas cosas en más o menos igual medida, haber obtenido una experiencia en el mundo de los negocios privados equivalente a mi largo período en asuntos gubernamentales.

No tengo muchas esperanzas de llegar a ser aceptado realmente como un igual entre los empresarios, no después de haber sido considerado como un demonio tantos años, al menos por parte de todos los que no tienen relación con el valle del Tennessee. Y pese a ello me siento menos a la defensiva —léase beligerante— en este aspecto de lo que estaba cuando alguna vez me encontraba con un magnate o un financiero de Wall Street, ya que ahora vivo entre ellos. […]

18 de enero de 1953: Puedo decir que ya estoy comprometido por contrato [con Minerals & Chemicals] durante al menos tres años más […] y desde luego estoy moralmente comprometido para encargarme de todo el proceso. Aunque me cuesta imaginarme que esta empresa pueda llegar a ser suficiente, un fin en sí mismo, para poder llevar una vida satisfactoria, la actividad, las crisis, las apuestas, los problemas de gestión a los que me tendré que enfrentar, el juicio de otras personas, todo ello promete hacer de la experiencia cualquier cosa menos aburrida. […] Mi decisión de probar suerte en la empresa privada —que mucha gente considera una especie de excentricidad romántica— tiene más sentido hoy de lo que tenía hace un año. Y, sin embargo, tengo la sensación de que aún me falta algo. […]

2 de diciembre de 1953: Crawford Greenewalt [presidente de DuPont Company] […] hizo mi presentación en una conferencia (en Filadelfia). […] Señaló que hacía poco tiempo que yo había entrado en el negocio de los minerales. Teniendo en cuenta que en el pasado yo había dirigido dos enormes organismos públicos, mucho más grandes que [cualquiera de] las empresas privadas existentes, mi presentador estaba como es lógico un poco inquieto al ver que me había convertido en un posible competidor suyo. Bromeaba al respecto, pero me di cuenta de que eran bromas algo nerviosas. Fue una excelente publicidad para la vieja Attapulgus.

> *30 de junio de 1954*: En mi recién estrenada carrera empresarial he encontrado una nueva forma de obtener satisfacción, y, en cierto sentido, de autorrealización. Cuando me dedicaba a realizar «consultorías» no me consideraba un empresario, ni siquiera que perteneciese al mundo de los negocios; estaba demasiado alejado de un verdadero proceso de reflexión, del ejercicio de juicios y decisiones. […] Pues bien, en esta empresa, tal y como está evolucionando, hay muchos elementos realmente atractivos y estimulantes. […] Empezar casi de cero […], el hecho de que la empresa dependa únicamente de sus patentes más antiguas […], adquisiciones, fusiones, temas financieros, declaraciones públicas, métodos de financiación interna, préstamos bancarios […], la fijación de los precios de las acciones, las absurdas y casi pueriles razones esgrimidas por hombres hechos y derechos a la hora de decidir qué título financiero debe comprarse y a qué precio […], la fusión con Edgar, el gran ascenso [subsiguiente] de sus acciones […], la revisión de la estructura de precios. La reducción de los costes. La idea brillante que hace de catalizador. El entusiasmo, la energía, la imaginación. Los días y las noches (en el laboratorio hasta las dos de la madrugada noche tras noche). Y finalmente el comienzo de un nuevo negocio. […] Es toda una historia.

(Un tiempo después, hablando con el hombre que había descrito como su «padre confesor empresarial», Nathan Greene, recibí una opinión muy diferente sobre las reacciones de Lilienthal durante su transición desde el mundo público y al privado. «¿Qué le suele pasar a alguien que abandona un trabajo de máximo nivel para el gobierno y aterriza en Wall Street como consultor? —me preguntó Greene retóricamente—. Pues que normalmente es una gran decepción. Mientras estuvo en el gobierno, este hombre estaba acostumbrado a un gran nivel de autoridad y poder, y a una tremenda responsabilidad nacional e internacional. La gente deseaba ser vista con él, los dignatarios extranjeros le buscaban y tenía todo tipo de servicios a su disposición: filas de botones en su mesa, que podía pulsar en cualquier momento y al instante aparecían ante él abogados, técnicos, contables y demás personal dispuesto a ejecutar sus órdenes. Pues bien, después de todo eso, este hombre llega a Wall Street, donde, es cierto, le ofrecen una gran recepción de bienvenida, con todos los socios de su nueva empresa y sus respectivas esposas, y le asignan un estupendo despacho con una bonita alfombra. El problema es que esta nueva mesa está casi vacía: tan solo un botón, y lo único que consigue pulsándolo es llamar a su secretaria. Y tampoco tiene ya ventajas adicionales, como poder desplazarse en limusina.

Además, la responsabilidad real es casi nula. Puede decirse a sí mismo: “Estoy aquí por mis ideas, por lo que debo empezar ya mismo a tener algunas”, y es cierto que puede tener algunas, pero sus socios no le prestan mucha atención, por lo que el resultado de su nuevo trabajo le resulta algo decepcionante. Y lo mismo ocurre con su contenido: en Washington, se trataba del desarrollo de los recursos naturales, de la energía atómica o de otros asuntos de similar trascendencia a nivel mundial; después, pasa a una pequeña empresa solo para ganar dinero. En comparación, resulta algo casi insignificante. Después estaba el tema del dinero en sí mismo. En el gobierno, nuestro hipotético hombre no lo necesitaba con tanta urgencia, pues tenía todos los servicios y comodidades sin que le costara nada. Se sentía, además, muy superior moralmente: era capaz de burlarse altivamente de aquellos que sólo buscaban el dinero. Podía pensar en algún antiguo compañero de la facultad de derecho que estuviese ganando una fortuna en Wall Street y decir con desdén: “¡Bah! Es un vendido”. Sin embargo, entonces nuestro hombre deja el gobierno y se dirige él mismo a ese antro de perdición que es el NYSE y exclama: “¡Voy a hacer que estos tíos paguen bien por mis servicios!”. Y sí que le pagan, obtiene grandes honorarios por su trabajo de consultor, pero entonces descubre que existen los impuestos sobre las rentas elevadas, que ahora debe entregar casi todos sus ingresos al gobierno en lugar de vivir de él, lo que desde luego le coge por sorpresa. Incluso cabe la posibilidad de que llegue a exclamar “¡Esto es confiscación!”, como cualquier financiero veterano de Wall Street, y en muchas ocasiones así lo hace.

»¿Cómo se enfrentó Dave a esta situación? Bueno, tuvo sus problemas, después de todo, estaba iniciando un segundo tipo de vida, pero los solventó de la forma más elegante posible. Nunca se aburrió y jamás gritó “¡Confiscación!”. Siempre ha tenido una gran capacidad para sumergirse completamente en todo lo que hace, sea lo que sea. Da la impresión de que es capaz de convencerse de que lo que está haciendo es importante, aunque objetivamente no sea así, simplemente *porque es él* quien lo hace. Esta habilidad resultó tener un valor incalculable para Minerals & Chemicals, y no sólo como administrador. Después de todo, Dave es abogado, y sabe más sobre finanzas de empresa de lo que suele admitir: le gusta hacerse el

inocente, pero no lo es en absoluto. Se puede decir que Dave es el ejemplo perfecto de alguien que logró hacerse rico en Wall Street manteniendo su independencia.»

En cualquier caso, leyendo entre líneas las ambivalentes confesiones de su diario, y más tarde escuchando la declaración de Green, me pareció vislumbrar que bajo toda la exuberancia había una persistente insatisfacción, casi una sensación de resignación. Me dio la impresión de que para Lilienthal la emoción obviamente sincera de tener otro tipo de experiencia, cuya rentabilidad era difícil de imaginar, había sido algo así como una manzana lustrosa por fuera pero con un gusano dentro. Regresé al salón y encontré a Lilienthal tumbado de espaldas sobre la alfombra persa bajo una montaña de niños preescolares; al menos, a primera vista me pareció una montaña, aunque una inspección más atenta reveló que en realidad eran sólo dos. La señora Lilienthal, que había vuelto del jardín, los presentó como sus nietos Allen y Daniel Bromberger, hijos de su hija Nancy y del marido de ésta, Sylvain Bromberger, y añadió que los Bromberger vivían en una casa cercana a la de ellos, desde que Sylvain era profesor de filosofía en la Universidad de Princeton. (Únicamente unas semanas después, solicitó y obtuvo el traslado a la Universidad de Chicago.) El otro hijo de los Lilienthal, David, Jr., vivía en Edgartown, Massachusetts, donde se había establecido con la idea de convertirse en escritor, cosa que acabó consiguiendo. A petición de la señora Lilienthal, los pequeños dejaron libre a su abuelo y desaparecieron de la habitación, y, una vez instalados de nuevo en las butacas, comenté a mi anfitrión mi opinión sobre lo que había leído en su diario. Tras dudar unos segundos, se decidió a responder: «Sí, algo de eso hay —admitió—. Bueno, tengo que aclarar que lo que me preocupaba no era hacer mucho dinero, ya que eso en sí mismo no me hacía sentir ni bien ni mal. Durante mis años en el gobierno siempre fuimos capaces de pagar nuestras facturas sin ahogos y logramos ahorrar lo suficiente como para enviar a nuestros hijos a la universidad, por lo que nunca nos preocupamos demasiado por el dinero. Entonces, yo comencé a ganar mucho, más de 1 millón de dólares, y no niego que al principio me sorprendí a mí mismo, pues nunca me había propuesto seriamente llegar a tanto. De hecho, ni siquiera llegué a pensarlo. Es como cuando eres un niño y te propones saltar dos metros, y cuando lo consigues,

piensas: “Bueno, ¿y qué?”. Es algo bastante irrelevante. Durante los últimos años, mucha gente me ha preguntado: “¿Qué se siente al ser rico?”. Al principio, la pregunta me ofendía, pues pensaba que la hacían con una crítica implícita, pero ya no me importa que me la hagan, y normalmente les respondo que no siento nada en especial. En mi opinión… Oh, esto puede sonar algo pomposo…».

«No, yo no creo que lo sea», dijo la señora Lilienthal, anticipándose a lo que iba a decir su marido.

«Pues yo creo que sí, pero lo voy a decir de todos modos —continuó Lilienthal—. En mi opinión, la cantidad de dinero que tengas no importa mucho, siempre y cuando tengas para vivir.»

«Yo no estoy del todo de acuerdo —volvió a intervenir su esposa—. Puede que cuando eres joven no importe mucho, con tal de que sea suficiente para salir adelante, pero a medida que te vas haciendo mayor, *sí* que resulta útil.» Lilienthal asintió un poco a regañadientes y dijo que el trasfondo de insatisfacción que yo había percibido probablemente emanaba, al menos en parte, del hecho de que su carrera en la empresa privada, aun resultando interesante y absorbente, no llegó nunca a ser tan gratificante como el trabajo como funcionario público. Es cierto que nunca lo dejó completamente, y que fue precisamente en la cúspide de su mandato en Minerals & Chemicals, en 1954, cuando viajó por primera vez a Colombia, a petición de su gobierno, para poner en marcha, como consultor gratuito, el proyecto del valle del río Cauca, proyecto que más tarde continuaría Development & Resources Corporation. Sin embargo, al ser un alto ejecutivo de su empresa, la mayor parte del tiempo no dispuso de la libertad necesaria para poder supervisar de cerca todo el proyecto y tuvo que tratarlo casi como un hobby. Me resultaba casi imposible no pensar en el simbolismo del hecho de que el principal material con el que había comerciado Lilienthal el empresario hubiese sido la arcilla.

En ese momento me vino a la mente otro elemento que podía haber contribuido a quitar algo de encanto a su proceso de conversión en un empresario de éxito. Su libro *Big Business* fue publicado justo cuando más

inmerso se encontraba en el trabajo de Minerals & Chemicals, y pregunté a su autor si un panegírico tan exaltado de la libre empresa no había sido una forma de racionalizar el súbito giro de su carrera profesional.

«Bueno, las ideas de ese libro dejaron bastante sorprendidos a algunos de los colegas de mi marido, la verdad, especialmente aquellos que conoció durante el New Deal», dijo secamente la señora Lilienthal.

«*¡Tenían que saberlo, maldita sea*!», exclamó Lilienthal, algo acalorado, y me acordé de la frase de su diario —en este caso en un contexto muy diferente, pero igualmente en referencia a sí mismo— sobre la posición a la defensiva y la beligerancia. Tras calmarse un poco, prosiguió con su tono habitual: «Mi mujer y mi hija opinaron que no había dedicado el suficiente tiempo al libro, y tenían razón. Lo escribí con demasiada prisa y mis conclusiones no están bien argumentadas, o por lo menos no lo bastante. Por ejemplo, debería haber explicado con más detalle mi oposición a la forma en la que se estaban aplicando las leyes antimonopolio. Sin embargo, esta parte no fue la más problemática; lo que realmente dejó perplejos a mis viejos amigos fue lo que dije sobre la gran industria en relación con el individualismo, y sobre las máquinas en relación con la estética. Morris Cooke, que fue miembro de la Rural Electrification Administration, fue uno de los que más furiosos se puso, hasta el punto de que dejó de dirigirme la palabra. En general, todos los partidarios del dogma “antigran empresa” empezaron a no querer saber nada de mí, y me borraron de sus mentes. Lo cierto es que no me sentí herido ni decepcionado por ello, pues en mi opinión estaban viviendo en un mundo de nostalgia: ellos no dejaban de mirar atrás, mientras que yo intentaba mirar hacia delante. Luego, por supuesto, estaban los detractores más acérrimos de los conglomerados empresariales, que les faltó poco para poner precio a mi cabeza. Sin embargo, ¿acaso la ruptura de los conglomerados, en el sentido de escindir las grandes empresas sólo por el hecho de ser grandes, no es una reliquia de una época ya pasada? Sí, aún hoy sigo creyendo que estaba en lo cierto en muchas de las cosas que dije. Posiblemente algo adelantado a mi tiempo, pero en lo cierto».

«El principal problema fue la mala elección del momento de la publicación —dijo la señora Lilienthal—. El libro se publicó muy poco después del paso de mi marido del sector público al privado, y mucha gente

pensó que semejante cambio de punto de vista era por pura conveniencia. ¡Y no fue así!»

«No —confirmó Lilienthal—. Escribí la mayor parte del libro en 1952, pero todas las ideas que incluí en él ya las tenía cuando aún trabajaba para el gobierno. Por ejemplo, mi convicción de que el tamaño es esencial para la seguridad nacional surgió en gran medida a partir de mis experiencias en la Comisión de Energía Atómica. La empresa que disponía de las suficientes instalaciones de investigación y producción como para hacer de la bomba atómica un arma operativa, diseñada de forma que no se necesitase tener un doctorado en ciencias físicas para utilizarla sobre el terreno (Bell Telephone, para ser precisos) era una empresa enorme. Y precisamente porque era tan grande, la División Anti-trust del Departamento de Justicia intentó, sin éxito, dividirla en varias partes, y ello precisamente en el momento en el que desde la CEA advertíamos de que para llevar a cabo el vital trabajo de defensa se necesitaba unidad, y que aquello parecía un grave error. Más concretamente, el punto de vista expresado en mi libro se remonta a mi enfrentamiento con Arthur Morgan, el primer presidente de la TVA, a comienzos de los años treinta, que básicamente se debió a que *él* tenía una gran fe en la economía basada en técnicas artesanales, y yo era partidario de una industria automatizada a gran escala. Después de todo, la TVA era y es el mayor sistema energético del mundo libre, y durante mi mandato siempre creí en la importancia del tamaño y de la descentralización. No obstante, el capítulo con el que esperaba suscitar la mayor controversia fue el dedicado al tamaño como impulsor del individualismo, y en cierto modo lo conseguí: recuerdo a bastantes personas, sobre todo académicos, acercándose a mí con expresiones de incredulidad para decirme algo que invariablemente empezaba por: “¿*Realmente* cree que...?”, y, también invariablemente, mi respuesta empezaba por “Sí, realmente creo que...”.»

Otro de los asuntos delicados sobre el que Lilienthal pudo haberse cuestionado a sí mismo en el proceso de amasar su fortuna en Wall Street fue el hecho de que nunca tuvo la necesidad de gritar «¡Confiscación!» porque se sirvió de un resquicio fiscal: su *stock option*. Es posible que algunos empresarios liberales y reformistas se hayan negado por principio a aceptar las *stock options*, aunque nunca he oído hablar de ninguno que lo haya hecho,

y no creo que tal renuncia constituyese una forma de protesta sensata o útil. En cualquier caso, no interrogué a Lilienthal sobre este tema: a falta de un código ético-periodístico universalmente aceptado, cada periodista escribe el suyo, y de acuerdo con el mío tal pregunta hubiese supuesto una invasión de su intimidad personal. Sin duda, Lilienthal, siendo como es, hubiese protestado enérgicamente ante tal pregunta, pero estoy convencido de que también la hubiese respondido enérgicamente y sin irse por las ramas. Tras conversar un rato más sobre las reacciones a su libro *Big Business*, Lilienthal se levantó y dio unos pasos hasta la ventana. «Veo que Domenic ha vuelto a pecar de cauto al podar los rosales —le dijo a su esposa—. Es posible que salga yo mismo más tarde y los pode un poco más.» La severa expresión de su rostro, especialmente de su tensa mandíbula, me ofreció una buena idea de cómo se acabaría resolviendo aquella controversia de jardín.

La solución perfecta para los problemas de Lilienthal —la forma en la que encontró por fin el modo de nadar y guardar la ropa— fue la creación de Development & Resources Corporation. La idea de este organismo surgió de una serie de conversaciones entre Lilienthal y Meyer durante la primavera de 1955, en las que Lilienthal señaló que conocía personalmente a varias decenas de dignatarios extranjeros y a algunos miembros de su personal técnico que habían venido a lo largo de los años a visitar la TVA, y que el hecho de que muchos le hubiesen expresado su gran interés en un proyecto como aquél era una clara muestra de que al menos parte de sus países de origen se mostrarían receptivos a la idea de iniciar programas similares. «Nuestro objetivo al crear D&RC no era reformar el mundo, ni siquiera una parte de él, sino simplemente intentar ayudar a conseguir cosas muy específicas, y, de manera indirecta, obtener un beneficio con ello —me dijo Lilienthal—. André no estaba muy convencido de que se pudieran lograr beneficios, ambos sabíamos que al principio tendríamos déficit, pero le atraía mucho la idea de llevar a cabo proyectos útiles, y Lazard Frères decidió apoyarnos económicamente en el desarrollo de la idea a cambio de la mitad de sus posibles beneficios.» Clapp, que en aquel momento trabajaba en el ayuntamiento de Nueva York, se unió a nosotros como cofundador del

organismo, y el nombramiento de directivos de D&RC fue poco menos que una asociación de antiguos alumnos de la TVA: John Oliver, nombrado vicepresidente ejecutivo, había trabajado en la TVA entre 1942 y 1954 como gerente general; W. L. Voorduin, nuevo director del departamento de ingeniería, estuvo en la TVA durante una década y fue el encargado del diseño de todo su sistema de presas hidroeléctricas; Walton Seymour, que obtuvo el cargo de vicepresidente de desarrollo industrial, había sido durante trece años asesor de la TVA en materia de producción eléctrica; y otra decena de exempleados de la TVA también encontraron un puesto en la parte alta del escalafón del nuevo organismo.

En julio de 1955, DR&C abrió su sede en el número 44 de Wall Street y se puso a buscar nuevos clientes. El que resultaría ser su cliente más importante apareció durante un encuentro del Banco Mundial en Estambul al que Lilienthal y su esposa asistieron en septiembre de ese mismo año. En aquel encuentro, Lilienthal tuvo la oportunidad de conocer a Abolhassan Ebtehaj, por entonces director de un plan de desarrollo iraní que debía implementarse a lo largo de siete años, y daba la casualidad de que Irán era el cliente ideal para D&RC, ya que, por un lado, los ingresos procedentes de su nacionalizada industria petrolera le proporcionaban el suficiente capital como para poder financiar el desarrollo de sus recursos, y, por otro, sin duda lo que más necesitaba era precisamente asesoría técnica y profesional. Por ello, Ebtehaj invitó, en nombre del sah, a Lilienthal y Clapp a que visitasen Irán y estudiasen sobre el terreno qué se podía hacer en la región del Khuzistán. El mandato de Lilienthal como presidente de Minerals & Chemicals terminaba dos meses después, en diciembre, y, aunque seguiría formando parte de su consejo de administración, desde ese momento tendría libertad para dedicar casi todo su tiempo a D&RC. Así pues, en febrero de 1956, él y Clapp volaron a Irán. «Me avergüenza un poco confesar que antes de ese proyecto jamás había oído hablar del Khuzistán —me dijo Lilienthal—. Desde entonces he aprendido mucho sobre esta región. Fue el corazón del reino elamita descrito en el Antiguo Testamento, y posteriormente del Imperio persa. Las ruinas de Persépolis no están lejos, y al igual que las de Susa, donde el rey Darío hizo construir su palacio de invierno, están casi en el centro geográfico de la provincia. En los tiempos antiguos, toda la región

contaba con un extenso sistema de conservación y transporte de agua (de hecho, aún se pueden ver los restos de los canales construidos durante el reinado de Darío hace dos mil quinientos años), pero, tras el declive del Imperio persa, las invasiones y la falta de mantenimiento destruyeron el sistema. Lord Curzon describió las llanuras altas del Khuzistán hace un siglo: “Un desierto que se extiende hasta donde alcanza la vista”. Y así era cuando llegamos allí. En la actualidad, el Khuzistán es una de las zonas de mayor riqueza petrolífera del mundo, la famosa refinería de Abadán está ubicada en su extremo sur, pero sus dos millones y medio de habitantes nunca han conseguido beneficiarse de ello: los ríos han fluido y siguen fluyendo sin aprovechamiento; el suelo, excepcionalmente fértil, nunca se ha cultivado; y la casi totalidad de la población ha vivido siempre en la más absoluta de las pobrezas. Cuando Clapp y yo llegamos a la zona, nos quedamos aterrorizados por las condiciones de vida imperantes. Aun así, para dos exmiembros de la TVA como nosotros, era un verdadero sueño, ya que el lugar estaba pidiendo a gritos la llegada del desarrollo, por lo que sin perder un instante nos pusimos a buscar posibles emplazamientos para la construcción de presas y lugares para extraer minerales, realizamos estudios de fertilidad del suelo, etc. Durante el proceso descubrimos fugas de gas natural en los campos de petróleo, lo cual era un verdadero desperdicio, por lo que sugerimos la construcción in situ de plantas petroquímicas que aprovechasen el gas para fabricar plásticos y fertilizantes. En ocho días ya contábamos con un primer borrador de un plan de desarrollo, y tan sólo dos semanas después D&RC ya había firmado un contrato de cinco años con el gobierno iraní.

»Y eso no fue más que el principio. Bill Voorduin, nuestro ingeniero jefe, viajó hasta la zona y encontró un excelente emplazamiento para una presa a unos pocos kilómetros de las ruinas de Susa: un estrecho cañón con paredes que se elevaban de forma casi vertical desde el lecho del río Dez. Para entonces nos habíamos dado cuenta de que tendríamos que gestionar directamente todo el proyecto y no únicamente ofrecer asesoramiento, por lo que nuestra siguiente tarea fue formar el equipo de gestión. Para que se haga una idea aproximada del tamaño del proyecto, ahora mismo hay unas setecientas personas trabajando en él a nivel directivo: cien estadounidenses, trescientos iraníes y otros trescientos de otras nacionalidades, sobre todo

europeos. Y además contamos con una fuerza de trabajo de 4.700 obreros iraníes. En total, más de cinco mil personas están implicadas en el proyecto. El plan completo consta de catorce presas en cinco ríos distintos, y las obras durarán bastantes años. D&RC acaba de completar su primer contrato, de cinco años de duración, y ha firmado otro por un año y medio más, con la opción de renovarlo por otros cinco años. Las obras avanzan a buen ritmo. Por ejemplo, esperamos que la presa del río Dez esté terminada a principios de 1963. Tendrá 186 metros de alto, es decir, más o menos la mitad de la altura de la presa de Asuán, en Egipto. Irrigará una superficie de más de 1.450 kilómetros cuadrados y generará casi 20.000 kilovatios de electricidad. Además, se ha creado una plantación de caña de azúcar, la primera en la zona desde hace veinticinco siglos, que podrá irrigarse con agua bombeada desde la propia presa. Su primera cosecha está prevista para este verano y para entonces también estará lista una nueva planta de refinado de azúcar. El objetivo es que la provincia llegue a ser autosuficiente en energía eléctrica, gracias a turbinas instaladas para aprovechar los saltos de agua de las presas, pero hasta entonces se ha tendido una línea de alta tensión, la primera de este tipo en todo el país, de 116 kilómetros entre Abadan y Ahwaz, una ciudad de 120.000 habitantes que hasta hace muy poco no tenía más electricidad que la proporcionada por media decena de generadores diésel que rara vez funcionaban.»

Mientras se desarrollaba este proyecto en Irán, D&RC también se estaba ocupando de llevar a cabo otros programas de desarrollo en Italia, Colombia, Ghana, Costa de Marfil y Puerto Rico, además de otros proyectos para grupos empresariales privados en Chile y Filipinas. Sin embargo, para Lilienthal el más interesante era con mucha diferencia un proyecto encargado por el cuerpo de ingenieros del Ejército de Estados Unidos: una investigación sobre el impacto económico de la construcción de una presa en el río Yukón, en Alaska, que describió como «el río con el mayor potencial hidroeléctrico del continente americano». Gracias a todo ello, Lazard Frères se congratulaba de su acertada inversión financiera en la empresa y con gran placer estaba empezando a recaudar su parte de los considerables beneficios anuales obtenidos, y Lilienthal se burlaba alegremente de Meyer por su escepticismo inicial acerca de las perspectivas económicas de D&RC.

La nueva carrera profesional de Lilienthal implicaba que mis anfitriones debían llevar una vida bastante ambulante. Como muestra, Lilienthal me mostró su registro de viajes de 1960, un año que según me dijo no fue especialmente movido, y que contenía lo siguiente:

> *23 de enero-26 de marzo*: Honolulú, Tokio, Manila; Iligan, Mindanao; Manila, Bangkok, Siem Riep, Bangkok; Teherán, Ahwaz, Andimeshk, Ahwaz, Teherán; Ginebra, Bruselas, Madrid; casa.
>
> *11-17 de octubre*: Buenos Aires; Patagonia; casa.
>
> *18 de noviembre-5 de diciembre*: Londres, Teherán, Roma, Milán, París; casa.

A continuación, bajó un momento a su despacho y subió con el volumen de su diario en el que relataba estos viajes. Tras encontrar las páginas sobre su estancia en Irán a principios de aquella primavera, leí algunos fragmentos que me llamaron especialmente la atención:

> *Ahwaz, 5 de marzo*: Cuando, camino del aeropuerto, el gran Chrysler negro del sah en el que viajábamos pasó junto a una gran fila de mujeres árabes apostadas junto a la carretera, todas ellas prorrumpieron en unos alaridos que me resultaron vagamente familiares. Al principio me hicieron pensar en los gritos de guerra de los rebeldes, pero poco después caí en la cuenta de que se trataba de algo muy similar al ululato de los indios nativos norteamericanos, el mismo que de niños solíamos hacer golpeando levemente los labios con la mano repetidas veces para imitar el ondulante aullido.
>
> *Andimeshk, 9 de marzo*: […] Hemos viajado muchos kilómetros por algunas de las peores «carreteras» que jamás he visto, llenas de arena y agujeros en los que el coche podía quedarse atascado en cualquier momento, y al parecer también hemos viajado en el tiempo hasta la alta Edad Media, visitando pueblos y «casas» de barro absolutamente increíbles, y desde luego inolvidables. Tal y como dice el famoso juramento bíblico: «Que se marchite mi mano derecha si alguna vez olvido la miseria en la que viven algunos de mis semejantes más fascinantes». Pues bien, así están viviendo algunos de ellos a tan sólo unos pocos kilómetros de aquí, a los que hemos visitado esta misma tarde. […]
>
> Y, sin embargo, mientras escribo estas líneas estoy convencido de que el área de Ghebli, de tan sólo 180 kilómetros cuadrados y perdida en la vasta llanura del Khuzistán, acabará siendo tan conocida como, por ejemplo, la comunidad de Tupelo

> […], o New Harmony, o Salt Lake City, cuando fueron fundadas por un puñado de hombres abnegados en mitad de las montañas Rocosas.
>
> *Ahwaz, 11 de marzo*: Nuestra experiencia en las chozas de los aldeanos el pasado miércoles me afectó sobremanera, hasta el punto de que me debatí entre la desesperación, una emoción que considero un pecado, y la furia, que supongo que no es muy productiva

Las sombras de la tarde ya ocupaban gran parte de Battle Road, y llegó la hora de marcharme. Lilienthal me acompañó hasta mi coche y por el camino le pregunté si en algún momento echaba de menos la notoriedad de ser posiblemente el hombre más controvertido de Washington. En un primer momento, se limitó a esbozar una sonrisa traviesa y decir «Por supuesto», pero cuando llegamos al coche continuó: «Yo nunca me propuse ser especialmente combativo, ni en Washington ni en el valle del Tennessee, lo que ocurría era simplemente que la gente se empeñaba en no estar de acuerdo conmigo. Bueno, está bien, reconozco que nunca me habría puesto en una situación tan controvertida si no lo hubiese deseado. Supongo que sí *era* algo combativo: de niño me interesaba mucho el boxeo. En el instituto, en Michigan City, Indiana, disputé varios combates pugilísticos en serio con un primo mío. Y cuando estaba en la universidad, en DePaw, Indiana, me enfrenté en numerosas ocasiones a un hombre que había sido boxeador profesional en la categoría de pesos semipesados, al que aún entonces llamaban el Tigre de Tacoma. Desde luego, pelear con él era todo un reto, pues, si cometía un solo error, acababa besando la lona, y mi gran ambición fue siempre lograr tumbarle, aunque fuese una sola vez. Nunca lo conseguí, por supuesto, pero llegué a ser un boxeador aficionado bastante aceptable, hasta el punto de que siendo aún estudiante en DePauw hice mis pinitos como entrenador de boxeo, pero al ser admitido en la Facultad de Derecho de Harvard dejé de tener tiempo para dedicarle, y ya nunca más volví a subirme a un ring. Sin embargo, no creo que mi afición al boxeo fuese en sí misma una expresión de combatividad, sino que consideraba que saber defenderme era un medio para preservar mi independencia personal, tal y como me había enseñado mi padre: “Tienes que llegar a ser tu propio hombre”, me decía. En la década de 1880, cuando tenía unos veinte años, mi padre emigró a Estados

Unidos desde Austria-Hungría, concretamente desde lo que actualmente es Checoslovaquia oriental, y pasó toda su vida adulta trabajando como comerciante en varias localidades del Medio Oeste: Morton, Illinois, donde yo nací; Valparaiso, Indiana; Springfield, Missouri; Míchigan City, y más tarde Winimac, Indiana. Tenía unos ojos de un color azul pálido que reflejaban todo su interior, y bastaba echarles un fugaz vistazo para saber que nunca cambiaría independencia por seguridad. Era incapaz de ocultar nada a nadie, y aunque sí hubiese sido capaz nunca lo habría hecho. En fin, volviendo a mi controversia o combatividad, o como quiera llamarla, en Washington, efectivamente, noté que algo me faltaba cuando dejé de tener a McKellar acosándome a cada paso. Puede decirse que lo más parecido que he tenido desde entonces es enfrentarme a los dos grandes retos que me ha planteado mi carrera en el sector privado, lo que serían mis nuevos McKellars o mis Tigres de Tacoma: Minerals & Chemicals y D&RC».

A comienzos del verano de 1968 volví a reunirme con Lilienthal, en esta ocasión en la que se había convertido en la tercera sede de D&RC, ubicada en el número 1 de Whitewall Street, en unas oficinas con unas espléndidas vistas del puerto de Nueva York, pues tanto él como D&RC se habían mudado desde nuestro último encuentro. En Khuzistán, la obra de la presa del río Dez se había terminado en la fecha prevista: en noviembre de 1962 comenzó a embalsarse el agua, y unos meses después, en mayo de 1963, las turbinas comenzaron a producir energía eléctrica, por lo que la región no sólo era ya autosuficiente, sino que incluso tenía excedentes que estaban atrayendo a la industria extranjera. Además, la agricultura estaba floreciendo en la tierra antaño yerma gracias al agua bombeada desde la propia presa. Tal y como lo expresó Lilienthal, que a la sazón tenía ya casi sesenta y nueve años y era más combativo que nunca: «Los sombríos economistas van a tener que irse con su pesimismo a otro país subdesarrollado». D&RC acababa de firmar con el gobierno iraní un nuevo contrato de cinco años para continuar su labor, y además la empresa había incrementado su clientela a catorce países. Un proyecto más controvertido se estaba llevando a cabo en Vietnam, donde, contratados por el gobierno de Estados Unidos, estaban trabajando con un

grupo de survietnamitas similar al de ellos para elaborar planes de desarrollo en el valle del Mekong, planes que se implementarían al terminar la guerra. (Este proyecto le valió a Lilienthal numerosas críticas por parte de los que consideraron que la intervención significaba que era partidario de la guerra. Sin embargo, Lilienthal me dijo que, en su opinión, la guerra era el desastroso resultado de una serie de «horribles errores de cálculo», y que la planificación del posterior desarrollo de los recursos era otro asunto. Aun así, estaba muy claro que las críticas le dolieron, y mucho.) Al mismo tiempo, D&RC estaba ampliando sus horizontes, empezando a interesarse, de forma inesperada, por el desarrollo urbano nacional, al ser contratados por grupos privados patrocinados por fundaciones de los condados de Queens, en Nueva York, y de Oakland, en Míchigan, para comprobar si el enfoque de la TVA podía tener algún valor a la hora de lidiar con los desiertos urbanitas por excelencia: los suburbios. «Imagínese que esto es Zambia y díganos qué podemos hacer», habían dicho estos grupos a D&RC, sin duda una idea brillantemente imaginativa, pero cuya utilidad está por demostrar.

En cuanto a la propia D&RC y a su lugar en el sector empresarial estadounidense, Lilienthal me contó que desde la tarde que habíamos estado charlando en su salón había crecido hasta el punto de abrir una segunda sede permanente en la Costa Oeste, había incrementado sus beneficios de manera más que considerable y se había convertido en un organismo de propiedad exclusiva de sus empleados, ya que Lazard había renunciado a casi todos sus derechos. Lo más alentador era que, en una época en la que los negocios más veteranos estaban teniendo serios problemas para contratar a nuevos empleados, debido a que su obsesión por los beneficios estaba ahuyentando a la nueva y moralista juventud, D&RC estaba descubriendo que sus objetivos idealistas la convertían en un verdadero imán a ojos de los nuevos graduados más prometedores. Y, como resultado de todo esto, Lilienthal podía por fin decir lo que no había podido decir el día que nos conocimos: que la empresa privada le estaba dando más satisfacciones de las que había tenido en su etapa en el servicio público.

Así pues, ¿es D&RC el prototipo de libre empresa del futuro, responsable en parte ante sus propios accionistas y en parte ante el resto de la humanidad? Si efectivamente es así, la ironía se ha hecho realidad, y

Lilienthal, quién iba a decirlo, ha acabado siendo el prototipo de empresario perfecto.

10

Temporada de accionistas

ENCUENTROS ANUALES Y PODER CORPORATIVO

Hace algunos años, cierto diplomático europeo declaró en *The New York Times*: «La economía de Estados Unidos se ha vuelto tan descomunalmente grande que su comprensión escapa a nuestra imaginación. Y eso no es todo, pues en la actualidad a su enorme tamaño ha logrado sumar un rápido crecimiento. Se trata de una situación de poder sin precedentes en la historia del mundo». Más o menos al mismo tiempo, A. A. Berle, en un estudio sobre poder corporativo, escribió que las aproximadamente quinientas empresas que dominan esta economía «representan tal concentración de poder económico que en comparación el sistema feudal de la Edad Media es una simple fiesta de una escuela dominical». Y en el interior de cada una de estas empresas, quienes ostentan ese poder no son sus accionistas propietarios, sino claramente sus consejos de administración y sus gerentes, que, en opinión de Berle, en ocasiones constituyen una oligarquía que tiende a perpetuarse a sí misma. La mayoría de los observadores imparciales parecen considerar que, desde un punto de vista social, la administración de estos oligarcas no es tan mala como puede parecer, y que de hecho en muchos casos es algo bastante positivo, aunque en teoría el poder no debería estar en sus manos. De acuerdo con la organización corporativa estándar, el poder debe siempre residir en los accionistas de las empresas, que en el caso de Estados Unidos son más de 20 millones, contando empresas de todos los tamaños y categorías. A pesar de que los tribunales han dictaminado en repetidas ocasiones que ningún

integrante de un consejo de administración está obligado por ley a acatar las instrucciones de los accionistas, no deja de ser cierto que son precisamente los accionistas los que eligen a los miembros de estos consejos, basándose en la premisa lógica, aunque no excesivamente democrática, de una acción igual a un voto. En la práctica, los accionistas se ven privados de su poder real debido a factores como la indiferencia durante las épocas de altos beneficios y dividendos, la ignorancia sobre los asuntos corporativos y en ocasiones su elevado número. En cualquier caso, son los responsables de votar a su equipo de gestión, y los resultados de la mayor parte de estas elecciones tienen un cierto sabor ruso: el 99 por ciento o más de los votos son a favor. La ocasión principal, y a veces la única, en la que los accionistas hacen notar su presencia en el consejo es durante las asambleas anuales, normalmente celebradas en primavera. Pues bien, en una de estas primaveras —concretamente la de 1966— asistí a varias de ellas para presenciar in situ cómo defendían sus intereses los teóricos poseedores de todo ese poder feudal, los accionistas, y cuál era el estado de sus relaciones con los consejos y gerentes elegidos por ellos.

Si escogí la temporada de asambleas de 1966 en concreto fue porque prometía ser realmente animada y emocionante, pues poco antes habían aparecido en la prensa numerosos artículos acerca de una nueva forma de relación entre los equipos de gestión y los accionistas, el llamado «enfoque sin concesiones». (Me sentí cautivado por la idea de que un candidato a un puesto de poder anunciase su nuevo enfoque radical a sus votantes justo antes de que se celebrasen las elecciones.) Al parecer, este nuevo enfoque era el resultado de los acontecimientos ocurridos en las asambleas del año anterior, cuando muchos accionistas alcanzaron su máximo histórico de rebeldía: el presidente ejecutivo de Communications Satellite Corporation, por ejemplo, se vio obligado a avisar a la policía para que echasen por la fuerza a dos agresivos accionistas que se negaban a calmarse en la asamblea celebrada en Washington; Harland C. Forbes, por entonces presidente del consejo de Consolidated Edison, conminó a un alborotador a que abandonase la sede de Nueva York; y en Filadelfia, el presidente de American Telephone & Telegraph, Frederick R. Kappel, se vio obligado a declarar abruptamente: «Quien preside esta asamblea no son las Reglas del Orden de Robert;* soy

yo». (El director ejecutivo de la American Society of Corporate Secretaries explicó posteriormente que la aplicación estricta de las reglas de Robert no habría incrementado la libertad de expresión de los accionistas, sino que más bien la habría restringido. El señor Kappel, por tanto, se había limitado a proteger a sus accionistas de la tiranía parlamentaria.) En Schenectady, Gerald L. Phillippe, presidente ejecutivo de General Electric, tras varias horas de agrias disputas con los accionistas, resumió su nuevo enfoque declarando: «Me gustaría dejar muy claro que a partir del año próximo este consejo adoptará una actitud mucho más rigurosa». Según la revista *Business Week*, el consejo de General Electric encargó por tanto a un grupo de trabajo la tarea de estudiar qué se podía hacer para lidiar con los alborotadores, por ejemplo, modificar la pauta de asambleas anuales, y, a comienzos de 1966, la Biblia del mundo de la gestión, la revista *Harvard Business Review*, publicó un destacado artículo de O. Glenn Saxon, Jr., cabeza visible de una empresa especializada en servicios de asesoría dirigidos a equipos de gestión, en el que recomendaba de manera concisa y directa que los presidentes de cada asamblea anual fuesen conscientes de «la autoridad inherente a su papel en la asamblea», y que no dudasen en «utilizar tal autoridad de la manera más conveniente». Todo indicaba que los teóricos poseedores de un poder nunca visto en la historia del mundo estaban a punto de ser puestos en su sitio.

Un dato curioso que no pude evitar percibir al comprobar el programa de las principales asambleas del año era una clara tendencia a que el lugar de celebración estuviese bastante alejado de la ciudad de Nueva York y sus alrededores. Las razones oficiales para justificar tal tendencia eran invariablemente que ello permitiría la asistencia de accionistas de otras regiones que nunca o casi nunca habían tenido la oportunidad de participar en estas asambleas. Sin embargo, al parecer, la gran mayoría de los accionistas disidentes más ruidosos procedían de la zona de Nueva York, y me dio la impresión de que la posible relación entre estos dos hechos no era precisamente remota. Los accionistas de United States Steel, por ejemplo, se reunirían en Cleveland, lo que supondría su segunda asamblea fuera de su estado de origen, Nueva Jersey, desde la fundación de la empresa en 1901. General Electric había escogido un emplazamiento fuera del estado de Nueva York por tercera vez en los últimos años, en esta ocasión tan lejos como

Georgia, un estado en el que el consejo parecía haber descubierto repentinamente 5.600 accionistas (poco más del 1 por ciento del total de accionistas de la empresa) que necesitaban desesperadamente la oportunidad de asistir a la asamblea anual. Y la empresa más grande de todas, American Telephone & Telegraph, se había decantado por Detroit, el tercer emplazamiento lejos de Nueva York en sus ciento ochenta y un años de historia (el segundo había tenido lugar en Filadelfia, en 1965).

Para iniciar mi propia temporada de asistencia a asambleas, opté precisamente por esta última, por lo que sin dudarlo cogí un vuelo hacia Detroit, y durante el trayecto descubrí en una revista del propio avión que el número de accionistas de AT&T había alcanzado un récord histórico de 3 millones. En vista de semejante dato, no pude por menos que preguntarme qué pasaría si todos ellos, o incluso la mitad, se presentasen en Detroit y exigiesen tener un asiento en la asamblea. Lo cierto era que, unas semanas antes, todos y cada uno de ellos habían recibido un aviso sobre la celebración de la asamblea y la invitación formal de asistir a la misma y me dio la impresión de que la industria estadounidense había alcanzado un nuevo «hito»: era la primera vez que se enviaban 3 millones de invitaciones para asistir a cualquier tipo de evento en cualquier punto del país. Mis temores se disiparon cuando llegué a Cobo Hall, un enorme auditorio ubicado a orillas del río, y descubrí que la sala estaba lejos de estar llena: en sus mejores tiempos, los New York Yankees hubiesen tenido sin duda mayor afluencia de aficionados cualquier tarde de día laborable. (Al día siguiente, la prensa anunció que habían asistido tan sólo 4.016 accionistas.) Mirando a mi alrededor, observé a varias familias con niños pequeños, una mujer en silla de ruedas, un hombre con una enorme barba y sólo dos accionistas negros; esto último parecía sugerir que los grandes defensores del «capitalismo popular» debían esforzarse más para adaptarse a los planteamientos del movimiento en favor de los derechos civiles. La hora prevista de comienzo de la asamblea era la una y media de la tarde, y a esa hora en punto el presidente Kappel hizo su aparición y se situó ante un atril de lectura. El resto de los dieciocho miembros del consejo de administración de AT&T desfiló tras él ocupando una larga fila de sillas, y el señor Kappel dio por iniciada la asamblea con un sonoro golpe de martillo, como si fuese un juez.

Por lo que había leído y escuchado en otras asambleas anuales a las que había asistido otros años, sabía que las asambleas de las empresas más grandes suelen contar con la presencia de los llamados accionistas profesionales, es decir, personas que se ganan la vida con mayor o menor éxito comprando acciones de empresas, o bien los derechos a los dividendos de otros accionistas, están muy bien informados acerca de los asuntos de cada empresa y suelen asistir a las asambleas para plantear preguntas o proponer soluciones, en su nombre o en representación de otros. Y también sabía que los dos miembros más célebres de esta curiosa categoría profesional eran Wilma Soss, directora y representante de una organización de mujeres accionistas de Nueva York, y Lewis D. Gilbert, también de Nueva York, representante de sus propias acciones y las de su familia, que en total representaban una suma considerable. Lo que hasta entonces no sabía, y descubrí en la asamblea de AT&T (y en otras posteriores), era que, además de los preparados discursos de los miembros del consejo, buena parte de las asambleas de grandes empresas consisten básicamente en un diálogo —en ocasiones, más bien un duelo en toda regla— entre el presidente del consejo y los accionistas profesionales asistentes. Las contribuciones de los no profesionales no suelen pasar de preguntas sin mucha importancia, a menudo mal informadas, o bien simples elogios hacia el equipo gestor, por lo que la tarea de realizar críticas convincentes o preguntas incómodas recae en los profesionales. Aunque la mayoría de las veces se arrogan ellos mismos los derechos de representación, suelen prestar un servicio al ser los únicos representantes de un gran conjunto de accionistas que de otro modo no tendrían ni voz ni voto. También es cierto que algunos no son muy buenos representantes y unos pocos son tan malos que su conducta choca de manera frontal con las normas de educación básicas estadounidenses. Estos últimos suelen decir ciertas cosas —groseras, estúpidas, insultantes o abusivas— que pueden ser aceptables según las reglas corporativas, pero que no lo son en absoluto para el común de los mortales, y en ocasiones logran convertir una asamblea oficial de una gran empresa en algo que no se diferenciaría mucho de una pelea en los bajos fondos. La señora Soss, antigua relaciones públicas e incansable accionista profesional desde 1947, suele estar bastante por encima de este nivel, si bien es cierto que tiene cierta tendencia a actuar de

cara a la galería llevando llamativos vestidos a las reuniones, que suele intentar, en ocasiones con éxito, provocar a los recalcitrantes presidentes para que acaben echándola del lugar de reunión, que a veces suelta agresivas reprimendas y que no puede decirse que sea una persona que vaya siempre al grano. Confieso que su tono y su comportamiento me hicieron rechinar los dientes en varias ocasiones, pero debo reconocer que hace bien sus deberes y que normalmente tiene al menos cierta razón en lo que dice. El señor Gilbert, que es accionista profesional desde 1933, y por tanto es el decano de todos los de su gremio, casi invariablemente tiene razón y, en comparación con la mayoría de sus colegas, es la quintaesencia de la brevedad, la etiqueta, la dedicación y la diligencia. Aunque la mayoría de los consejos de administración de las empresas estadounidenses suelen detestar y despreciar a los accionistas profesionales, Soss y Gilbert cuentan con el suficiente reconocimiento como para figurar en la lista oficial de personalidades de Estados Unidos *(Who's Who in America)*. Además, para su más que probable satisfacción personal, son los Agamenón y los Ajax anónimos, aquellos que, en algunas de las prosaicas epopeyas del gran sector empresarial, son identificados normalmente como «individuos». («La mayor parte del tiempo de debate fue monopolizado por las preguntas y las declaraciones de unos pocos individuos sobre asuntos que apenas pueden considerarse relevantes. […] Dos individuos interrumpieron el discurso de apertura del presidente. […] El presidente aconsejó a los individuos que le habían interrumpido que permaneciesen en silencio o serían expulsados de la asamblea. […]» Extracto del acta oficial de la asamblea anual de AT&T de 1965.) Y, a pesar de que el artículo del señor Saxon en la *Harvard Business Review* versaba en su totalidad sobre los accionistas profesionales y sobre cómo tratar con ellos, la dignidad corporativa del autor no le permitió mencionar el nombre de ninguno, lo cual fue poco menos que una hazaña.

Tanto la señora Soss como el señor Gilbert estuvieron presentes en Cobo Hall. De hecho, apenas hubo comenzado la asamblea, Gilbert se puso en pie y comenzó a quejarse de que varias resoluciones que había solicitado que fuesen incluidas en el programa y las actas habían sido omitidas en ambos documentos. El señor Kappel —un hombre de aspecto severo con anteojos de montura de acero, claramente forjado a la antigua usanza del ejecutivo frío y

distante, en vez del ejecutivo actual, más cercano y permisivo— respondió secamente que las propuestas a las que Gilbert había aludido no eran apropiadas para la consideración de los accionistas y que, en cualquier caso, se habían presentado demasiado tarde. Acto seguido, Kappel anunció que se disponía a presentar el informe sobre las operaciones de la empresa y los otros dieciocho miembros del consejo abandonaron el estrado, pues obviamente sólo habían venido para ser presentados, no para responder a las preguntas de los accionistas. Ignoro adónde fueron, simplemente desaparecieron de mi campo de visión y tampoco pude saber nada de ellos cuando poco después uno de los presentes preguntó dónde estaban y Kappel respondió lacónicamente: «Están por aquí cerca». Una vez solo ante el público, Kappel dijo en su informe que «los negocios florecen, las ganancias son buenas y las perspectivas son las mismas de siempre», declaró que AT&T estaba a favor de que la Federal Communications Commision continuase su investigación sobre tarifas telefónicas, ya que la empresa no tenía «ningún secreto censurable oculto», y por último pintó un cuadro con un brillante futuro para la telefonía en el que «los teléfonos con cámara fotográfica» serían algo común y los mensajes podrían ser transmitidos mediante rayos de luz.

Cuando Kappel concluyó su discurso y leyó la lista de posibles miembros del consejo de administración para el año siguiente, la señora Soss se levantó para proponer a otra candidata: la psiquiatra y psicoanalista Frances Arkin. A modo de explicación, Soss dijo que en su opinión AT&T debería tener a una mujer en su consejo y que además en ocasiones le daba la impresión de que a algunos de los ejecutivos no les vendría mal un examen psiquiátrico de vez en cuando. (En un primer momento, este comentario me pareció excesivo y gratuito, pero entonces me vino a la mente que en otra asamblea el presidente había sugerido que algunos de los accionistas de su empresa también deberían ir al psiquiatra, por lo que me di cuenta de que el sentimiento era mutuo.) La nominación de la Dra. Arkin fue secundada por Gilbert, aunque no antes de que Soss, sentada dos filas más atrás que él, alargase el brazo y le diese un vigoroso empujón en las costillas para animarle. En ese momento, otra accionista profesional llamada Evelyn Y. Davis impugnó el emplazamiento de la asamblea, quejándose de que había

tenido que viajar desde Nueva York hasta Detroit en autocar. La señorita Davis era el miembro más joven y posiblemente el más atractivo del gremio de los accionistas profesionales, pero, a juzgar por lo que presencié en aquella asamblea de AT&T, no era el mejor informado, ni el más moderado, concienzudo o experimentado. En esta ocasión, su queja fue recibida con sonoros abucheos y cuando Kappel respondió: «Ese comentario está totalmente fuera de lugar, por lo que voy a fingir que no lo he escuchado», recibió a su vez los vítores de aprobación de casi todos los asistentes. En ese momento me di cuenta de hasta qué punto constituía una ventaja para la empresa el hecho de trasladar el lugar de la asamblea a muchos kilómetros de Nueva York. Aunque no hubiese logrado desprenderse de todos los alborotadores, sí había conseguido ponerlos en un clima en el que estaban bajo el influjo de la emoción más fuerte de todo el país: el orgullo regional. Una mujer con un ornamentado sombrero de flores se levantó y declaró que ella había venido desde Des Plaines, Illinois, y que no se quejaba por ello, y enfatizó su argumento diciendo: «Me gustaría que todos los asistentes nos comportásemos como adultos inteligentes y no como niños de dos años». (Largo aplauso.)

Pese a ello, los ataques procedentes de la Costa Este continuaron y, a las tres y media, cuando ya habían transcurrido dos horas de asamblea, Kappel estaba claramente cada vez más molesto, comenzó a caminar de un lado al otro del estrado y sus respuestas se hicieron cada vez más cortas: «No es cierto», es todo lo que acertó a responder al ser acusado de ser dictatorial. El clímax se produjo en forma de abierta disputa con la señora Soss sobre el hecho de que AT&T, aunque había incluido el listado de los afiliados corporativos nominados para el consejo en un folleto entregado al inicio de la asamblea, no lo había hecho en las notificaciones enviadas por correo a los accionistas, cuya aplastante mayoría no se encontraban presentes y habían delegado sus votos en representantes. Casi todas las grandes empresas suelen incluir tal listado en sus comunicados, por lo que al parecer los accionistas tenían derecho a exigir una explicación razonable de por qué AT&T no lo había hecho así, pero la explicación se acabó perdiendo entre ataques y descalificaciones. A medida que la disputa se iba haciendo más hostil, el tono de la señora Soss se volvió acusador y el del señor Kappel absolutamente

glacial, mientras la audiencia se estaba divirtiendo bastante abucheando a la cristiana y vitoreando al león, si se puede decir que eso era lo que ambos representaban respectivamente. «No le oigo», declaró Soss en un momento dado, a lo que Kappel replicó: «Bueno, si tuviese a bien escucharme en lugar de hablar». En ese momento, la señora Soss dijo algo que no logré entender, aunque sin duda fue algo extremadamente provocador, ya que el tono de Kappel cambió súbitamente de gélido a fogoso, comenzó a agitar con furia el dedo, advirtiendo a su interlocutora que no toleraría más impertinencias, y solicitó y consiguió que desconectasen el micrófono inalámbrico que Soss había estado usando. En ese momento, la señora Soss abandonó su asiento, caminó con decisión hacia el estrado, seguida de cerca por un guardia de seguridad y bajo una lluvia de abucheos, y se situó frente a Kappel con actitud abiertamente desafiante, aunque éste le informó de que era muy consciente de que estaba intentando provocarle para que ordenase que la expulsasen de la sala y que se negaba en redondo a darle tal satisfacción.

Finalmente, la señora Soss optó por volver a su asiento y la situación se calmó. El resto de la asamblea, dedicada principalmente a cuestiones y comentarios de accionistas no profesionales, fue desde luego mucho menos interesante de lo que había sido hasta entonces, y su nivel intelectual tampoco mejoró gran cosa. Accionistas de Grand Rapids, Detroit y Ann Arbor afirmaron que en su opinión lo mejor sería dejar al consejo de administración libertad total para gestionar la empresa, aunque el de Grand Rapids se quejó moderadamente de que el programa de televisión *Bell Telephone Hour* ya no se emitiese en su localidad. Poco después, un hombre de Pleasant Ridge, Míchigan, tomó la palabra en representación de un grupo de accionistas jubilados que deseaban que AT&T redujese el porcentaje de sus beneficios dedicado a su propia expansión para poder pagar dividendos más elevados. Otro accionista de una zona rural de Luisiana declaró que desde hacía un tiempo cada vez que descolgaba el teléfono la operadora no le atendía hasta cinco o diez minutos después. «Sólo quería que lo supiese», dijo, y Kappel le prometió que en breve alguien se encargaría del asunto. A continuación, la señorita Davis planteó una nueva queja, esta vez sobre las, en su opinión, excesivas contribuciones de AT&T a causas benéficas, lo que ofreció a Kappel la oportunidad de responder que se alegraba de que el mundo contase

con personas más caritativas que ella. (Largo aplauso libre de impuestos.) Un hombre de Detroit dijo: «Confío en que no permitirán que los abusos verbales de unos cuantos insatisfechos les impidan volver a organizar la asamblea en el gran Medio Oeste en el futuro». Finalmente, se anunció que la Dra. Arkin no había obtenido un sitio en el consejo de administración, porque tan sólo había recibido el voto de 19.106 accionistas frente a los más de 400 millones, incluidos los votos delegados, obtenidos por cada uno de los candidatos propuestos por la dirección de la empresa. (Se considera que un votante por delegación, al aprobar la lista propuesta por la organización de la asamblea, se está oponiendo a cualquier otra candidatura propuesta en la propia asamblea, aunque ni siquiera conozca a la persona propuesta.) Y así fue como se desarrolló la asamblea anual de 1966 de la empresa más grande del mundo, o al menos como se desarrolló hasta las cinco y media de la tarde, cuando la mayoría de los accionistas asistentes ya se habían ido, y cuando tuve que marcharme yo mismo hacia el aeropuerto para coger un avión a Nueva York.

La asamblea de AT&T me dejó bastante pensativo. Las asambleas anuales de empresa, reflexioné, pueden a veces poner a prueba los elevados ideales de un ferviente defensor del sistema de gobierno basado en la democracia representativa, especialmente cuando uno se siente culpable por simpatizar con un presidente del consejo de administración que es acosado por el público. Los accionistas profesionales, cuando se muestran implacables, actúan como verdaderas armas secretas contra los equipos de gestión: una señora Soss y una señorita Davis en los momentos de mayor agresividad pueden hacer que el Comodoro Cornelius Vanderbilt o John Pierpont Morgan parezcan, en comparación, afables caballeros de avanzada edad, y también pueden lograr que un magnate tan severo como el señor Kappel parezca algo así como un marido calzonazos, cuando no un valiente defensor de los derechos de los accionistas. En algunos momentos, los accionistas profesionales se convierten prácticamente en enemigos del disentimiento tranquilo e inteligente. Por otra parte, sentí que también éstos eran dignos de simpatía, tengan o no la razón, ya que casi siempre se encuentran en la

delicada posición de tener que representar a un colectivo que en muchas ocasiones no desea ser representado. Resulta difícil imaginar a alguien más reacio a reclamar sus derechos democráticos, o más suspicaz con todo aquel que intente reclamarlos en su lugar, que el clásico accionista cebado a base de dividendos. Y, por supuesto, en la actualidad la mayoría de los accionistas están más cebados que un pavo. Berle considera que en general el estado de accionista es por naturaleza «pasivo receptivo», en vez de «activo creativo», y, efectivamente, me dio la impresión de que la mayor parte de los accionistas de AT&T presentes aquel día en Detroit tenían tan asumida la idea de que la empresa es algo así como un Papá Noel dedicado en exclusiva a repartir regalos que incluso habían superado la fase de pasividad receptiva para alcanzar la de matrimonio de pura conveniencia. Y, en mi opinión, los accionistas profesionales habían asumido una tarea casi tan ingrata y desagradecida como la de intentar reclutar a nuevos miembros para la Liga de las Juventudes Comunistas entre los socios más jóvenes del Chase Manhattan Bank.

Teniendo en mente la advertencia del presidente Phillippe a los accionistas de General Electric durante la asamblea del año anterior en Schenectady y la declaración sobre una posible mayor severidad de sus ejecutivos aquel año, me subí a un tren en dirección al sur con la sensación de dirigirme a presenciar un feroz combate. La asamblea se celebraba en el Auditorio Municipal de Atlanta, un edificio que irradiaba vigor y energía, cuya parte trasera estaba adornada con un gran jardín interior con árboles y césped, y, a pesar de ser recibidos por una lánguida y lluviosa mañana de primavera sureña, más de un millar de accionistas de GE hicieron acto de presencia en el evento. Hasta donde yo podía ver, sólo tres de ellos eran negros, y no tardé mucho en percatarme de que entre los asistentes se encontraba también la ínclita señora Soss.

A pesar de su exasperación del año anterior en Schenectady, el señor Phillippe se encargó de presidir también la asamblea de 1966, y en esta ocasión demostró tener un perfecto control de sí mismo y de la situación. Tanto explicando las maravillas del balance contable de GE como ensalzando sus descubrimientos en el laboratorio, o incluso discutiendo con los accionistas profesionales, su tono fue siempre tranquilo y desenfadado, sin

abandonar ni un instante la delgada línea que separa la exposición paciente y cuidadosa de la ironía. En su artículo en la *Harvard Business Review*, Saxon había escrito: «Los altos ejecutivos deben aprender a minimizar el impacto adverso de los pocos alborotadores existentes entre la gran mayoría de los accionistas y a maximizar los efectos positivos de todo lo bueno que tiene lugar durante las asambleas anuales». Y, sabiendo que el señor Saxon había sido asesor de GE en materia de relaciones con sus accionistas, no pude por menos que sospechar que la actuación del señor Phillippe durante aquella asamblea fue una perfecta demostración práctica de «saxonismo». Los accionistas profesionales, por su parte, respondieron adoptando exactamente el mismo estilo ambiguo, y la conversación resultante tuvo el aire de un diálogo entre dos personas que se han peleado y luego han decidido hacer las paces sin demasiado entusiasmo. (Los accionistas profesionales podían haber exigido saber cuánto dinero se estaba gastando GE en intentar mantenerles bajo control, pero perdieron la oportunidad.) Uno de los intercambios en este sentido incluso tuvo un cierto ingenio: la señora Soss, empleando su tono más dulce, llamó la atención sobre el hecho de que uno de los candidatos al consejo de administración —Frederick L. Hovde, rector de Purdue University y antiguo presidente del Comité Científico Asesor del Ejército— tan sólo era propietario de diez acciones de GE, y planteó que, en su humilde opinión, todo posible candidato debería ser un accionista mínimamente importante. Por su parte, el señor Phillippe replicó sin alterarse que la empresa tenía muchos miles de accionistas propietarios de diez acciones o menos, entre ellos la propia señora Soss, y sugirió que tal vez estos pequeños accionistas merecían ser representados en el consejo por otro pequeño accionista. La respuesta me pareció irreprochable y al parecer a la señora Soss también se lo pareció, ya que se sentó y no dijo nada más al respecto. En otro asunto, aunque ambas partes mantuvieron una estricta corrección, el acuerdo no fue tan completo: varios accionistas, entre los que también se contaba Soss, habían propuesto formalmente que la empresa adoptase para sus elecciones corporativas el sistema llamado «voto acumulativo», según el cual cada accionista puede concentrar todos los votos a los que tiene derecho en un solo candidato de su elección en lugar de tener que repartirlos entre todos los candidatos existentes, lo que permitiría que un grupo minoritario de

accionistas pudiese tener muchas más posibilidades de acabar contando con un representante en el consejo. El voto acumulativo, a pesar de ser objeto de controversia en los círculos de las grandes empresas, por razones obvias, es una idea perfectamente respetable; de hecho, es un sistema obligatorio para empresas que operen en más de veinte de los cincuenta estados del país, y es el empleado habitualmente por unas cuatrocientas empresas incluidas en las operaciones del New York Stock Exchange. Sin embargo, el señor Phillippe no consideró necesario rebatir directamente la propuesta de voto acumulativo y optó por limitarse a leer en voz alta una breve declaración sobre el tema que la empresa ya había enviado por correo a sus accionistas, en la que entre otras cosas se afirmaba que la presencia en el consejo de representantes de grupos con intereses especiales podría llegar a tener «efectos perturbadores y divisivos». Por supuesto, el señor Phillippe no dijo que sabía, pues sin duda lo sabía muy bien, que la empresa contaba con los suficientes votos como para rechazar tal propuesta.

Algunas empresas, al igual que algunos animales, tienen sus propios tábanos muy especializados y molestos, que les pican únicamente a ellos, y General Electric es una de esas empresas. En este caso, el tábano más insistente era Louis A. Brusati, de Chicago, que en las asambleas de los últimos trece años había planteado nada menos que treinta y una propuestas y todas ellas habían sido rechazadas por el 97 por ciento o más de los votos emitidos. En Atlanta, el señor Brusati, un hombre de pelo gris con la constitución de un jugador de fútbol americano, volvió a las andadas, si bien en aquella ocasión no realizó propuesta alguna, sino que se limitó a hacer muchas preguntas. Para empezar, quiso saber por qué la cartera personal de acciones de GE del señor Phillippe, incluida en la lista que figuraba en el acta inicial, había pasado a tener 423 acciones menos de las que había tenido el año anterior y el aludido respondió que la diferencia se debía a que había entregado ese número de acciones a fondos familiares, y añadió, sin alterarse pero con intención: «De todas formas, considero que esto no es asunto suyo. Creo que tengo derecho a mantener la privacidad de mis propios asuntos». Sin embargo, el presidente tenía razones para alterarse un poco, tal y como Brusati no perdió la ocasión de señalar en un tono impecablemente monótono y frío: muchas de las acciones del señor Phillippe habían sido adquiridas

mediante *stock options* a precios preferentes no disponibles para el público en general, y además el hecho de que el número exacto de acciones en cartera hubiese sido publicado en el acta del año anterior mostraba claramente que, en opinión de la Comisión del Mercado de Valores, sus acciones *sí* eran asunto de todo aquel que estuviera interesado en conocer el dato. Y en cuanto al tema de los honorarios pagados a los miembros del consejo de administración, el señor Brusati logró sonsacar al señor Phillippe la información de que durante los últimos siete años estos honorarios habían pasado de 2.500 dólares anuales a 5.000 y posteriormente a 7.500. He aquí el subsiguiente diálogo entre ambos hombres:

> —A propósito, ¿quién establece estos honorarios?
> —Los honorarios se votan en sesión del consejo.
> —¿Cómo? ¿El consejo de administración decide sus propios honorarios?
> —Así es.
> —Gracias por la información.
> —Gracias a *usted*, señor Brusati.

A lo largo de la mañana, varios accionistas pronunciaron largas y elocuentes alabanzas de las virtudes de General Electric y de los estados sureños, pero este elegante diálogo entre Brusati y Phillippe se me quedó grabado en la mente, pues resumía a la perfección el espíritu de la asamblea. Hasta después de un breve receso —que se produjo a las doce y media del mediodía, justo después de que el señor Phillippe anunciase que la lista de candidatos había sido elegida sin oposición y que la propuesta de voto acumulativo había sido rechazada por el 97,51 por ciento de los votos— no me percaté de que no se habían producido abucheos, ni altercados, ni gritos, como sí había sucedido en Detroit, y el orgullo regional no había sido invocado contra los accionistas profesionales. Me dio la impresión de que esto último había sido el as en la manga de General Electric, pero la empresa logró llevarse el gato al agua sin necesidad de utilizarlo.

Cada asamblea de las que presencié tuvo un tono característico claramente perceptible, y la de Chas. Pfizer & Co., la diversificada empresa química y farmacéutica, fue la afabilidad. Pfizer, que en años anteriores había celebrado

sus asambleas anuales en la sede central en Brooklyn, rompió la tendencia y decidió llevarla a cabo en el centro de Manhattan, donde se encontraban sus opositores más ruidosos, aunque todo lo que vi y escuché durante la misma me convenció de que tal decisión no había sido motivada por el arrojado deseo de meterse en la boca del lobo, sino que se debió a otro deseo incluso menos habitual en aquel momento: que asistiese el mayor número posible de accionistas. Pfizer parecía sentirse lo bastante segura de sí misma como para enfrentarse a sus accionistas abiertamente, en su propio terreno de juego y con la guardia baja. Por ejemplo, a diferencia del resto de las asambleas a las que asistí durante mi periplo, aquel día no se solicitó ningún tipo de identificación o credencial a la entrada del gran salón de baile del hotel Commodore, lugar escogido para la asamblea, de modo que hasta el mismo Fidel Castro, que muchos accionistas profesionales parecían tomar como modelo en su estilo de oratoria, podía haberse presentado allí para decir lo que le viniese en gana. Finalmente se presentaron unas 1.700 personas, suficientes para llenar el salón de baile, o eso parecía, y todos los miembros del consejo de administración de Pfizer se quedaron sentados en el estrado de principio a fin, respondiendo a cualquier pregunta que se les plantease personalmente.

Hablando apropiadamente con un ligero acento de Brooklyn, el presidente del consejo, John E. McKeen, dio la bienvenida a los asistentes con un «mis queridos y apreciados amigos» (intenté imaginarme al señor Kappel y al señor Phillippe dirigiéndose a sus accionistas de esta manera y no fui capaz, aunque también es cierto que sus respectivas empresas son bastante más grandes) y continuó diciendo que a la salida de la asamblea se entregaría a todos los presentes una pequeña muestra de los productos de Pfizer, como Barbasol, Desitin e Imprèvu. Agasajados por tales muestras de afecto y por la promesa de obsequios, y ablandados aún más por el informe del presidente de la empresa, John J. Powers, Jr., sobre las operaciones presentes (plagadas de récords y máximos históricos) y las perspectivas para el futuro (aún más récords esperados), hasta al más intransigente de los accionistas profesionales le hubiese costado un gran esfuerzo iniciar una rebelión en aquella asamblea, y además resultó que el único accionista profesional presente parecía ser John Gilbert, hermano de Lewis. (Posteriormente me enteré de que aquel día

Lewis Gilbert y la señorita Davis se encontraban en Cleveland, en la asamblea de U.S. Steel.) John Gilbert es la clase de accionista profesional que el equipo gestor de Pfizer se merece, o al menos que al propio equipo le gusta pensar que se merece. De trato fácil, y con la costumbre de acompañar sus palabras con risas y gestos autocríticos, es el tábano menos molesto que uno pueda imaginar (o al menos lo fue en aquella ocasión, pues según averigüé después no siempre es así). Según fue desgranando el que parecía ser el repertorio de cuestiones habitual en la familia Gilbert —sobre la fiabilidad de los auditores de la empresa, los salarios de sus empleados, los honorarios de su consejo—, casi parecía pedir disculpas por el hecho de que su deber le forzase a hacer unas preguntas tan indecorosas. En cuanto a los accionistas no profesionales presentes en la sala, sus preguntas y comentarios fueron muy similares a los escuchados en otras asambleas a las que había asistido, pero en esa ocasión su actitud hacia su homólogo profesional fue bastante diferente. En lugar de oponerse de manera casi unánime, parecían estar divididos: a juzgar por el volumen de aplausos y de discretas muestras de disgusto, aproximadamente la mitad de los asistentes consideraban a Gilbert como una molestia y la otra mitad como una ayuda. El presidente Powers, por su parte, dejó bastante clara su propia opinión al respecto, ya que antes de dar por concluida la asamblea declaró sin rastro de ironía que las preguntas de Gilbert le habían parecido muy acertadas e incluso le invitó a asistir a la asamblea del año siguiente. Y he de decir que durante la parte final de la asamblea, cuando Gilbert comenzó a hablar en un tono más coloquial, alabando la gestión de la empresa en unos aspectos y criticándola en otros, y los miembros del consejo respondieron a sus comentarios de manera igual de informal, por primera vez tuve la sensación de que se estaba produciendo una genuina comunicación entre los accionistas y los gestores de una empresa.

La Radio Corporation of America, que había celebrado sus dos últimas asambleas lejos de su sede de Nueva York —en 1964 en Los Ángeles y en 1965 en Chicago— revirtió aquel año su tendencia de manera aún más radical que Pfizer, pues la asamblea se celebró nada menos que en el Carnegie Hall de Manhattan. Los asistentes llenaron toda la platea y casi dos

tercios de los palcos, un total de 2.300 personas, con una proporción masculina sorprendentemente más elevada que en todas las anteriores asambleas a las que había asistido. Pese a ello, la señora Soss y la señorita Davis hicieron acto de presencia, y también asistieron Lewis Gilbert y otros accionistas profesionales que no había visto antes. Al igual que en la asamblea de Pfizer, el consejo de administración al completo permaneció sentado en el estrado en todo momento, y los focos de atención fueron David Sarnoff, el presidente del consejo, de setenta y cinco años, y su hijo Robert Sarnoff, de cuarenta y ocho, que era el presidente de la empresa desde comienzos de aquel año. En mi opinión, los principales aspectos de la asamblea de la RCA fueron dos: el evidente respeto, rayando en la veneración, de los accionistas hacia su célebre presidente del consejo y una desacostumbrada disposición de los accionistas no profesionales a plantear sus propias preguntas y quejas. El padre de los Sarnoff, con aspecto de estar mejor que nunca y dispuesto a hacer frente a cualquier situación, presidió la asamblea, y él y otros ejecutivos de RCA informaron a los asistentes de las operaciones y las perspectivas de la empresa. Durante este proceso, las palabras «crecimiento» y «récord» se repitieron en tantas ocasiones y de manera tan monótona que en un momento comencé a dar cabezadas por falta de interés. Sin embargo, me despejé súbitamente cuando escuché a Walter D. Scott, presidente de la filial de la RCA llamada National Broadcasting Company, decir en relación con su programación televisiva en red que «los recursos creativos siempre van un paso por delante de la demanda».

En aquel momento, nadie presentó objeción alguna a tal afirmación, ni tampoco a cualquier otro dato ofrecido en los brillantes informes, pero cuando éstos concluyeron los accionistas tuvieron la oportunidad de dar su opinión al respecto. El señor Gilbert planteó algunas de sus cuestiones favoritas sobre procedimientos contables y un representante del grupo de asesoría contable de la RCA, Arthur Young & Co., ofreció respuestas que parecieron satisfacer a Gilbert. Una anciana que parecía haber salido de algún cuento de Dickens, que se identificó como Martha Brand y afirmó ser propietaria de «muchos miles» de acciones de RCA, expresó su opinión al respecto diciendo que los procedimientos contables de la empresa estaban fuera de toda duda. (Más tarde descubrí que la señora Brand es una accionista

profesional bastante atípica, ya que tiende a posicionarse a favor de la visión de los consejos de las empresas, en vez de a favor de la de los accionistas.) Seguidamente, el señor Gilbert presentó una propuesta para la adopción del sistema de voto acumulativo, apoyándola con los mismos argumentos que la señora Soss había empleado en la asamblea de General Electric. El señor Sarnoff se opuso a la moción, igual que la señora Brand, que explicó que estaba convencida de que el actual consejo siempre trabajaba incansablemente en aras del bienestar de la empresa, y volvió a comentar que era propietaria de «muchos, muchos miles» de acciones. Dos o tres accionistas expresaron su apoyo a la propuesta del voto acumulativo: el primer caso que presencié en el que accionistas no identificados como profesionales se oponían a una decisión del consejo de la empresa. (La propuesta fue rechazada por el 95,3 por ciento de los votos.) La señora Soss, con el mismo tono tranquilo y pausado que había empleado en Atlanta, declaró que estaba encantada de ver a una mujer, Josephine Young Case, entre los miembros del consejo de RCA, pero deploró el hecho de que el acta de la asamblea especificase la principal ocupación de la señora Case como «ama de casa». ¿Acaso una mujer que era la presidenta del consejo del Skidmore Chairman no podía ser considerada como «ejecutiva liberal»? Otra accionista provocó un sonoro aplauso tras ofrecer un panegírico al presidente Sandorff, al que consideró «una maravillosa leyenda del buen hacer empresarial del siglo XX».

La señorita Davis —que previamente se había quejado otra vez del lugar escogido para la asamblea, en este caso dando una razón que me dejó boquiabierto: en su opinión, el Carnegie Hall era «demasiado sofisticado» para la RCA— presentó una resolución en la que se instaba a que la empresa tomase medidas «para garantizar que desde este momento ninguna persona pueda continuar formando parte de un consejo de administración más allá de los setenta y dos años». Aunque muchas empresas tienen normas similares, y aunque la propuesta no sería retroactiva y por tanto no afectaría a Sarnoff sénior, *parecía* estar dirigida directamente a él, por lo que la señorita Davis volvió a demostrar su asombrosa habilidad para enemistarse con el consejo de cualquier empresa. Y tampoco ayudó precisamente que en el momento de presentar tal resolución se hubiese puesto una máscara de Batman (al parecer

por un extraño simbolismo que no llegué a entender). En cualquier caso, la propuesta suscitó numerosos y apasionados alegatos en defensa del señor Sarnoff, y uno de estos defensores llegó incluso a acusar amargamente a la señorita Davis de insultar a la inteligencia de todos los presentes, a lo que el serio señor Gilbert replicó: «Estoy de acuerdo en que el disfraz es una tontería, pero la propuesta se basa en un principio muy válido». A juzgar por su evidente estado de agitación, al hacer esta disquisición volteriana, Gilbert estaba imponiendo la razón a su inclinación personal, lo que le estaba costando un gran esfuerzo. Sin embargo, la propuesta fue rechazada por aplastante mayoría, lo que sirvió para dar por concluida la asamblea, con lo que en la práctica constituía un gran voto de confianza al gran empresario.

El tono dominante en la asamblea de la Communications Satellite Corporation, con la que cerré mi temporada de asambleas, fue el de una farsa clásica, con elementos de humor casi bufonesco y absurdo. La Comsat es, por supuesto, la glamurosa empresa de telecomunicaciones de la era espacial, creada por el gobierno en 1963 y, en una célebre subasta de acciones realizada en 1964, su financiación pasó a ser privada, aunque el gobierno continuó teniendo poder de veto en su gestión. Al llegar al lugar establecido para la asamblea —el hotel Shorenham , en Washington—, apenas me sorprendió descubrir a la señorita Davis, a la señora Soss y al señor Gilbert entre el millar de accionistas asistentes. La señorita Davis, ataviada con un maquillaje casi teatral, una especie de salacot rosa, una falda roja, botas blancas y un jersey de lana negro con la inscripción «Nacida para desatar todos los infiernos» en letras blancas, se había plantado justo delante de una batería de cámaras de televisión. La señora Soss, según su costumbre, se había sentado en el lado opuesto de la sala respecto de la señorita Davis, lo que aquel día la llevó a alejarse lo más posible de las cámaras, y, considerando que la señora Soss no suele rehuir la atención mediática, supuse que su elección de asiento se debió a un esforzado triunfo de su consciencia sobre sus deseos, similar al logrado por el señor Gilbert en Carnegie Hall. Y en cuanto al propio señor Gilbert, éste se sentó bastante cerca de la señora Soss, y por tanto, por supuesto, a bastante distancia de la señorita Davis.

El año anterior, Leo D. Welch, el hombre que había dirigido con mano firme la asamblea de la Comsat de 1965, había sido sustituido como presidente del consejo de administración por James McCormack, graduado de la Academia Militar West Point, antiguo académico de la Universidad de Rhodes y general retirado de la Fuerza Aérea, quien con unos modales impecablemente refinados y un cierto parecido físico con el duque de Windsor era el encargado de presidir la asamblea de aquel año. Comenzó haciendo unos comentarios preliminares en los que remarcó —con suavidad pero no sin cierto énfasis— que en lo referente a los temas de intervención de cualquiera de los accionistas presentes en la sala «el margen de lo que se podría considerar relevante era bastante estrecho». Cuando McCormack terminó con sus preliminares, la señora Soss se levantó y pronunció un pequeño discurso que no me quedó muy claro si podía considerarse como dentro de dicho margen de relevancia; de hecho, apenas lo escuché, ya que el micrófono de mano que le proporcionaron no funcionaba bien. Acto seguido, la señorita Davis reclamó su turno de intervención y *su* micrófono funcionó perfectamente bien. Mirando directamente a las cámaras, se lanzó a una ensordecedora diatriba contra la empresa y su consejo porque al parecer habían habilitado una puerta especial exclusiva para la entrada a la sala de «invitados distinguidos», que en su opinión constituía un procedimiento nada democrático. «Le pedimos disculpas por ello y cuando se marche la invitamos a escoger la puerta que más le plazca», replicó McCormack, pero la señorita Davis, lejos de apaciguarse, continuó hablando aún más furiosamente. Y, en ese momento, el tono de farsa se vio exacerbado por el hecho de que la facción Soss-Gilbert decidió abandonar todo esfuerzo de cerrar filas con la señorita Davis, y, en el clímax oratorio de esta última, el señor Gilbert se levantó tan furioso como un niño jugando con otro que no se sabe las reglas del juego ni le interesa saberlas y comenzó a gritar: «¡Exijo que le retiren la palabra!». Sin embargo, el señor McCormack rechazó tan parlamentaria petición y permitió a la señorita Davis continuar. No tuve demasiados problemas en deducir por qué lo había hecho, ya que percibí signos inconfundibles de que, a diferencia de todos los demás presidentes de consejo que había visto en las anteriores asambleas, McCormack se lo estaba pasando en grande: a lo largo de toda la asamblea, y especialmente cuando

hablaban los accionistas profesionales, mantuvo en su rostro la misma soñadora sonrisa que podría exhibir un espectador encantado con la obra de teatro que está presenciando.

Finalmente, el discurso de la señorita Davis alcanzó la cúspide de su volumen y contenido, y comenzó a hacer acusaciones específicas contra los miembros del consejo, momento en el que tres guardias de seguridad —dos hombres fornidos y una mujer de actitud muy resuelta, todos ellos vestidos con uniformes de un color verde botella bastante llamativo que podían muy bien haber sido trajes para la ópera cómica de Arthur Sullivan *Los piratas de Penzance*— aparecieron súbitamente y caminaron con paso firme hasta situarse a pocos metros de la alborotadora, listos para reducirla si fuese necesario. En vista de la amenaza, la señorita Davis optó por concluir abruptamente su diatriba y sentarse sin decir nada más, a lo que McCormack comentó sin perder la sonrisa: «Bueno, parece que vuelve a reinar la calma».

Los guardias se retiraron y la asamblea continuó. El señor McCormack y el presidente de la Comsat, Joseph V. Charyck, ofrecieron la clase de informe extremadamente optimista a la que ya me había acostumbrado, y llegaron incluso a afirmar que la empresa podría obtener sus primeros beneficios al año siguiente, en vez de en 1969 como estaba previsto. (Y así fue, por cierto.) El señor Gilbert preguntó entonces cuáles eran los honorarios del señor McCormack por asistir a las sesiones del consejo, aparte de su salario habitual, a lo que el aludido replicó que no recibía ningún tipo de prima por ello. Cuando Gilbert, al escuchar esto, comentó: «Me alegro de que así sea, tiene usted mi aprobación», todo el mundo estalló en carcajadas y McCormack ensanchó aún más su sonrisa. (Obviamente, Gilbert pretendía que su comentario fuese serio, pero estaba claro que no era el día para la seriedad.) La señora Soss comenzó una nueva intervención lanzando un dardo a la señorita Davis, al comentar que todo aquel que se opusiera a la gestión del señor McCormack le faltaba «perspicacia». Sin embargo, señaló que no podía dar su voto al señor Welch, antiguo presidente del consejo y en aquel momento candidato a miembro de éste, ya que el año anterior la había expulsado de la asamblea. Un dinámico caballero de avanzada edad comentó que en su opinión la empresa estaba avanzando en la buena dirección y que todo el mundo debería tener fe en ella. En un momento dado, cuando el señor

Gilbert dijo algo que no gustó a la señorita Davis, y ésta, sin esperar a recibir el uso de la palabra, comenzó a gritar sus objeciones a pleno pulmón, el señor McCormack no pudo contenerse más y soltó una aguda risita, casi en falsete, que todo el mundo oyó gracias a su micrófono y que se convirtió en la anécdota del día.

Durante el trayecto de vuelta en el avión desde Washington, me dediqué a reflexionar sobre todas las asambleas que había presenciado y me di cuenta de que, si no hubiera habido accionistas profesionales en ninguna de ellas, probablemente habría aprendido casi lo mismo sobre los asuntos de las empresas, pero mucho menos sobre las personalidades de sus ejecutivos. Después de todo, habían sido las preguntas, interrupciones y discursos de estos accionistas profesionales los que en cierto modo habían dado vida a las empresas al forzar a cada presidente a quitarse su máscara oficial e involucrarse de lleno en las relaciones humanas. En la mayoría de los casos, estas relaciones habían tenido lugar básicamente entre acosador y acosado, pero cuando se busca la humanidad en los asuntos corporativos más importantes no se puede ser quisquilloso. Aun así, mis dudas no se disiparon del todo. A casi 10 kilómetros del suelo uno no puede evitar enfocar sus pensamientos desde un punto de vista panorámico, y, mientras volábamos sobre Filadelfia, llegué a la conclusión de que, por todo lo que había visto y oído, tanto los equipos de gestión como los accionistas de las empresas deberían considerar la lección aprendida por el rey Lear: cuando el tonto asume el papel de inconformista, lo más probable es que el futuro acabe trayendo problemas para todo el mundo.

11

Un mordisco gratuito

UN HOMBRE, SU SABER Y SU TRABAJO

Entre los miles de jóvenes y prometedores científicos que formaban parte de los programas de investigación y desarrollo de las empresas estadounidenses en el otoño de 1962, había uno llamado Donald W. Wohlgemuth, seleccionado por la B. F. Goodrich Company, en Akron, Ohio. Graduado en ingeniería química en 1954 por la Universidad de Míchigan, recién salido de la facultad obtuvo un puesto de trabajo en los laboratorios de Goodrich, con un salario inicial de 365 dólares al mes. Desde entonces, con la excepción de dos años pasados en el Ejército, había trabajado siempre para esta empresa, en distintos puestos de ingeniería e investigación, y había obtenido un total de quince aumentos de sueldo a lo largo de los últimos seis años y medio, de manera que en noviembre de 1962, a punto de cumplir treinta y un años, ya ganaba 10.644 dólares al año. Era un hombre de ascendencia alemana, de elevada estatura, espíritu independiente y aspecto serio, cuyas gruesas gafas de montura de concha le daban un ligero aspecto de búho, y que vivía en una casa situada en un pequeño rancho de Wadsworth, un suburbio de Akron, con su esposa y su hija de quince meses. En resumen, Wohlgemuth parecía ser el típico *homme moyen réussi*[*] como muchos otros que hay y ha habido siempre en Estados Unidos. Lo que sí se salía de la norma era la naturaleza de su trabajo: era director gerente del departamento de ingeniería de trajes espaciales de Goodrich, y durante los últimos años, a lo largo del proceso que

le acabó conduciendo a este cargo, había participado activamente en el diseño y confección de los trajes que acabaron llevando los astronautas del Proyecto Mercury en los vuelos orbitales y suborbitales.

Estando así las cosas, en la primera semana de ese mes de noviembre, Wohlgemuth recibió una llamada telefónica de un empleado de una agencia de empleo de Nueva York, que le informó de que los ejecutivos de una gran empresa de Dover, Delaware, estaban ansiosos por mantener una entrevista con él para un posible puesto de trabajo. A pesar del secretismo del agente —un rasgo característico de casi todas las agencias de empleo al contactar por primera vez con un candidato potencial—, Wohlgemuth supo al instante la identidad de la empresa que deseaba entrevistarle. La International Latex Corporation, conocida entre el público civil como fabricante de productos de ropa interior, también era, en secreto, una de las tres principales competidoras directas de su empresa en el campo de los trajes espaciales, y tenía su sede en Dover. Además, Latex había obtenido recientemente un contrato y una jugosa subvención de cerca de tres cuartos de millón de dólares para investigar y desarrollar los trajes espaciales de un nuevo proyecto, el Proyecto Apolo, el mismo que acabaría llevando al hombre a la Luna. De hecho, Latex había ganado este contrato compitiendo con Goodrich, entre otras, y por tanto en aquel momento la empresa era la estrella de la carrera espacial, lo que desde luego era un objetivo muy codiciado para los jóvenes científicos más ambiciosos. Por si fuera poco, Wohlgemuth no estaba muy satisfecho con su situación en Goodrich, pues, por un lado, su salario, aunque sin duda elevado para alguien de su edad, estaba bastante por debajo del recibido por otros empleados de su mismo rango, y, por otro, recientemente habían rechazado su petición de instalar en su laboratorio aire acondicionado o filtros de aire en los conductos de ventilación para evitar que las partículas de polvo procedentes del exterior arruinasen los trajes. Por tanto, tras ponerse en contacto con los ejecutivos mencionados por el agente —que efectivamente resultaron ser de Latex—, Wohlgemuth viajó a Dover al domingo siguiente.

Estuvo allí durante un día y medio (se había cogido libre el lunes gracias a unos días de vacaciones que aún le debía Goodrich), y, tal y como él mismo describiría más tarde, «les faltó poco para ponerme una alfombra roja a los pies»: se alojó en la casa de Max Feller, uno de los vicepresidentes de Latex;

Leonard Shepard, director de la División de Productos Industriales de la empresa, le mostró las instalaciones y los laboratorios de desarrollo de los trajes espaciales; otro alto ejecutivo le informó de la situación inmobiliaria en Dover; y, por último, antes de la hora de comer del lunes, se entrevistó con tres miembros del consejo de administración, tras lo cual —tal y como el propio Wohlgemuth describiría luego ante el tribunal— los tres «se retiraron a otra habitación durante unos diez minutos». Cuando volvieron a aparecer, uno de ellos le ofreció directamente el cargo de ingeniero jefe de la División de Productos Industriales, máximo responsable del desarrollo de los trajes espaciales, con un sueldo inicial de 13.700 dólares anuales, a comenzar a principios de diciembre. Tras telefonear a su esposa y obtener su conformidad —lo cual no fue difícil, ya que ella era originaria de Baltimore y se mostró encantada de poder volver a la zona en la que nació—, Wohlgemuth aceptó el trabajo. Esa noche cogió un avión de vuelta a Akron y el martes a primera hora se dirigió al despacho de Carl Effler, su jefe inmediato, y le informó de que a finales de mes dejaría su puesto en la empresa.

«¿Es una broma?», preguntó Effler. «No, en absoluto», respondió Wohlgemuth.

Tras este breve diálogo, del que Wohlgemuth informó también al tribunal, al más puro estilo de los tradicionales jefes afligidos, Effler se quejó de lo mucho que le iba a costar encontrar un sustituto cualificado en tan poco tiempo. Wohlgemuth pasó el resto del día poniendo en orden los papeles de su departamento y liberando su mesa de trabajo de asuntos pendientes, y a la mañana siguiente fue a ver a Wayne Galloway, un alto ejecutivo de Goodrich que había trabajado con él en estrecha colaboración y con el que siempre se había llevado muy bien. Tal y como declaró durante el juicio, el joven ingeniero sentía que su deber era «explicar a Galloway mi versión de los hechos» en persona, a pesar de que en aquel momento no estaba bajo su supervisión en la cadena de mando de la empresa. Wohlgemuth comenzó la entrevista de manera bastante melodramática, devolviendo a Galloway una insignia de solapa en forma de cápsula espacial que se le había concedido por su labor en los trajes espaciales del Proyecto Mercury, explicando que ya no se sentía con derecho a llevarla. ¿Por qué se marchaba?, preguntó Galloway.

Muy sencillo, respondió Wohlgemuth: consideraba la oferta de Latex un paso adelante tanto en responsabilidades como en salario. Galloway replicó a su vez que al marcharse a Latex se llevaría con él algunas cosas que no le pertenecían, concretamente, los conocimientos sobre los procesos empleados por Goodrich en la elaboración de sus trajes espaciales. Durante la conversación, Wohlgemuth preguntó a Galloway qué es lo que haría él en el caso de recibir una oferta similar y el aludido respondió que no lo sabía, como tampoco sabía qué haría si una banda de ladrones le propusiera participar en un atraco a un banco según un plan absolutamente infalible. En estos casos, dijo Galloway, las decisiones han de basarse en la lealtad y la ética, un comentario que Wohlgemuth interpretó como una acusación de mala fe. En el juicio explicaría que ése fue el momento exacto en el que perdió la compostura y espetó impulsivamente: «¡La lealtad y la ética tienen su precio y Latex me las ha pagado!».

Después de esto, ya no había vuelta atrás. Al final de la mañana, Effler llamó a Wohlgemuth a su despacho y le dijo que el consejo había tomado la decisión de que debía abandonar la empresa lo antes posible, quedándose sólo el tiempo imprescindible para hacer una lista de proyectos pendientes y llevar a cabo ciertas formalidades. A media tarde, mientras Wohlgemuth trabajaba en estas tareas, Galloway le llamó y le informó de que el departamento legal de Goodrich deseaba tener una reunión con él. Una vez allí, los abogados le preguntaron si tenía intención de servirse de la información confidencial propiedad de Goodrich en su nuevo trabajo en Latex, a lo que Wohlgemuth respondió, de nuevo impulsivamente: «Y si así fuese, ¿cómo se proponen poder probarlo?». Sus interlocutores le informaron entonces de que en tal caso no era legalmente libre de empezar un nuevo trabajo en Latex, pues, aunque no estaba atado a Goodrich por la clase de contrato que prohíbe a un empleado hacer un trabajo similar en otra empresa hasta pasado un tiempo determinado, algo bastante común por entonces, sí había firmado, a su regreso del Ejército, una cláusula por la que se comprometía a «no divulgar información confidencial, registros y documentos a los que el empleado haya tenido acceso por razón de su puesto», algo que Wohlgemuth había olvidado por completo hasta que se lo recordaron en ese momento. Además, aunque no hubiese firmado ese

acuerdo, le dijo el abogado, los principios básicos de la ley de confidencialidad le impedirían trabajar en los trajes espaciales de Latex, y si insistía en su plan, Goodrich podía llegar a presentar una demanda contra él.

Wohlgemuth regresó entonces a su despacho y llamó a Feller, el vicepresidente de Latex en cuya casa había pernoctado, y mientras esperaba a que se estableciese la conferencia, habló con Effler, que se había presentado en su despacho y cuya actitud hacia él parecía haberse vuelto bastante más dura. Wohlgemuth se quejó de sentirse a merced de Goodrich, pues en su opinión la empresa estaba bloqueando su libertad de acción de forma poco razonable y Effler le puso aún más nervioso diciéndole que lo que había ocurrido durante las cuarenta y ocho horas precedentes no podía olvidarse sin más y muy posiblemente afectaría a su futuro en relación con la empresa: Wohlgemuth se enfrentaba a una más que probable demanda si se marchaba y al desprecio de sus compañeros si se quedaba. Cuando por fin pudo hablar con Dover, Wohlgemuth informó a Feller de que en vista de su nueva situación no podría ir a trabajar a Latex.

Esa misma tarde, sin embargo, las perspectivas de Wohlgemuth parecieron mejorar de manera considerable. De vuelta en su casa de Wadsworth, llamó al dentista de la familia y éste le recomendó un abogado local. Wohlgemuth se puso en contacto con este abogado, le contó su caso y, tras consultarlo a su vez con otro colega por otra línea, ambos letrados se mostraron de acuerdo en que lo más probable era que Goodrich estuviese tratando de asustarle con un farol y que realmente no le denunciaría si se marchaba a Latex. Por otra parte, a la mañana siguiente —jueves— un ejecutivo de Latex le llamó para asegurarle que su empresa se haría cargo de los gastos legales en caso de demanda y además le indemnizaría por cualquier pérdida de salario que pudiese sufrir en todo el proceso. Envalentonado, Wohlgemuth envió dos mensajes durante las siguientes dos horas, uno en persona y otro por teléfono: por un lado, se presentó en el despacho de Effler y le dijo que no tenía ninguna intención de dejarse amedrentar; y, por otro, llamó al departamento legal de Goodrich para comunicarles que finalmente sí iba a irse a trabajar a International Latex. Por la tarde, tras terminar de ordenar y limpiar su despacho, abandonó Goodrich para siempre, sin llevarse ningún documento.

Al día siguiente, viernes, R. G. Jeter, gerente del bufete de abogados de Goodrich, telefoneó a Emerson P. Barret, director de relaciones industriales de Latex, y le comunicó la preocupación del consejo de Goodrich por sus secretos comerciales si Wohlgemuth empezaba a trabajar con ellos. Barret respondió que, aunque «el trabajo para el que hemos contratado a Wohlgemuth tiene que ver con el diseño y la elaboración de trajes espaciales», Latex no estaba interesada en ningún secreto de Goodrich, sino que su único objetivo era «contar con las capacidades profesionales generales del señor Wohlgemuth». El hecho de que esta respuesta no había logrado aplacar la preocupación de Jeter o de Goodrich en general quedó patente al lunes siguiente cuando Wohlgemuth se encontraba en un restaurante de Akron llamado Brown Derby disfrutando de una cena de despedida organizada en su honor por cuarenta o cincuenta de sus amigos y conocidos de la zona, y una camarera le comunicó que había un hombre esperando fuera que deseaba verle. El hombre en cuestión era el asistente del sheriff del condado de Summit, del que Akron es capital, y, cuando Wohlgemuth salió a su encuentro, se limitó a entregarle dos notificaciones: una de ellas era una citación judicial para personarse ante el Tribunal de Causas Comunes de la localidad en el plazo de una semana y la otra era una copia de una solicitud oficial presentada por Goodrich en el mismo tribunal ese mismo día exigiendo que a Wohlgemuth se le prohibiese legalmente, entre otras cosas, revelar a toda persona no autorizada cualquier secreto comercial perteneciente a Goodrich, así como «llevar a cabo cualquier trabajo para cualquier empresa, […] aparte de la demandante, relacionado con el diseño, elaboración y/o venta de trajes presurizados para uso en elevadas altitudes, trajes espaciales y/o cualquier otro tipo de vestimenta protectora».

Durante toda la Edad Media, la necesidad de protección de los secretos comerciales estuvo plenamente reconocida, y tales secretos se custodiaban celosamente en los gremios de artesanos, de forma que todo trabajador tenía totalmente prohibido cambiar de trabajo dentro del mismo gremio profesional. Sin embargo, la sociedad industrial basada en el *laissez-faire,* al enfatizar el principio de que cualquier profesional tiene el derecho de medrar en la vida escogiendo siempre la mejor oportunidad que se le presente en cada momento, ha sido normalmente mucho más tolerante con los cambios

de trabajo de los profesionales, aunque el derecho de las empresas a conservar sus secretos ha sobrevivido hasta la actualidad. Según la ley estadounidense, el mandamiento básico sobre el tema fue establecido por el juez Oliver Wendell Holmes en relación con un caso ocurrido en Chicago en 1905, en el que Holmes escribió: «El demandante tiene el derecho de mantener la plena propiedad de un trabajo que ha realizado o pagado por realizar. El hecho de que otras personas físicas o jurídicas puedan llevar a cabo el mismo trabajo, si lo desean, no les autoriza a apropiarse del realizado por el demandante». Este ucase admirablemente claro y altamente sofisticado ha sido citado en prácticamente todos los casos relacionados con secretos comerciales que se han producido desde entonces, pero con los años las investigaciones científicas y las empresas industriales se han vuelto infinitamente más complejas, y con ellas las definiciones de qué es lo que constituye exactamente un secreto comercial y qué puede considerarse una apropiación del mismo. El llamado «Restatement of the Law of Torts»,[*] del American Law Institute, publicado en 1939, intenta resolver valientemente la primera cuestión afirmando, o reafirmando, que «un secreto comercial puede ser cualquier fórmula, pauta de trabajo, maquinaria o acumulación de información empleada durante el desarrollo de un negocio, que proporciona la oportunidad de obtener una ventaja sobre otros competidores que no la conocen o que no la utilizan». Sin embargo, en un caso de 1952, un tribunal de Ohio estableció que el método de enseñanza de baile de Arthur Murray, aunque único y presumiblemente útil a la hora de atraer a posibles clientes y de alejarlos de otras academias, no constituía realmente un secreto comercial. «Todos tenemos “nuestro método” a la hora de hacer un millón de cosas: peinarnos, limpiar nuestros zapatos o recortar el césped de nuestros jardines», reflexionó el tribunal, y dictaminó que un secreto comercial no sólo debe ser único y comercialmente útil, sino también poseer valor intrínseco. Y en cuanto a qué constituye apropiación indebida de secretos comerciales, en otro juicio celebrado en Míchigan en 1939, en el que la Dutch Cookie Machine Company se quejó de que uno de sus exempleados les estaba amenazando con utilizar sus métodos secretos para fabricar sus propias máquinas elaboradoras de galletas, el tribunal estableció que existían por lo menos tres procesos secretos de fabricación de estas máquinas y prohibió legalmente al

exempleado servirse de cualquiera de ellos. Sin embargo, tras una apelación, el Tribunal Supremo de Míchigan declaró que el demandado, aunque conocía los tres métodos secretos, no tenía intención de utilizar ninguno de ellos en sus propias operaciones y, por tanto, revirtió el fallo del tribunal de primera instancia y anuló la prohibición.

Así pues, encolerizados profesores de danza, fabricantes de máquinas elaboradoras de galletas y muchos otros han pasado por los tribunales de Estados Unidos, contribuyendo en cada ocasión a fijar los principios legales de la protección de los secretos comerciales. No obstante, surgen muchas dificultades al intentar aplicar estos principios a cada caso concreto. El número de casos se ha incrementado notablemente en los últimos años debido a la expansión de la investigación y desarrollo realizada por la industria privada, y un buen indicador del ritmo de esta expansión es el hecho de que en 1962 se gastaron 11.500 millones de dólares en este tipo de investigaciones, cifra que triplicó la de 1953. Ninguna empresa desea ver como los descubrimientos realizados con todo ese dinero salen de sus muros en el maletín o en la cabeza de jóvenes científicos que se marchan en busca de pastos más verdes. En el Estados Unidos del siglo XIX, el fabricante de la mejor ratonera del mercado podía ser toda una celebridad, siempre y cuando su ratonera estuviese debidamente patentada. En aquel tiempo, la tecnología era comparativamente sencilla y, por tanto, las patentes podían cubrir la mayor parte de los derechos de propiedad en el mundo empresarial, por lo que los juicios por apropiación de secretos comerciales eran bastante escasos. Sin embargo, las mejores ratoneras actuales, como los procesos realizados para equipar a un astronauta en sus viajes espaciales, con frecuencia no se pueden patentar.

Dado que miles de científicos y miles de millones de dólares podían verse afectados por el resultado del juicio de Goodrich contra Wohlgemuth, el caso atrajo lógicamente la atención del público de una forma realmente inusual. El periódico local de Akron, *The Beacon Journal*, cubrió concienzudamente todos los detalles del proceso judicial y en la calle la gente casi no hablaba de otra cosa. Goodrich es una empresa de la vieja escuela, con una larga tradición de paternalismo en la forma de relacionarse con sus empleados, y con creencias muy firmes en relación con la ética comercial.

«Lo que hizo Wohlgemuth nos disgustó sobremanera —dijo recientemente un veterano ejecutivo de Goodrich—. En mi opinión, aquello causó a la empresa la mayor preocupación en muchos años. De hecho, en los noventa y tres años que Goodrich llevaba funcionando hasta entonces, nunca antes había tenido que apelar a la justicia para impedir que un exempleado revelase sus secretos comerciales. Por supuesto, siempre ha habido empleados en puestos sensibles que se marcharon a otras empresas, pero en todos esos casos las nuevas empresas contratantes reconocieron y asumieron sus responsabilidades. En una ocasión, un químico de Goodrich se fue a trabajar a otra empresa en circunstancias que dieron la impresión de que tenía la intención de revelarles nuestros métodos. Sin embargo, tras hablar con el exempleado en cuestión y con sus nuevos contratantes, el resultado fue que la empresa competidora nunca sacó al mercado el producto para cuyo desarrollo había sido contratado el empleado. Ésa fue una conducta responsable por parte del empleado y de la empresa. Y en cuanto al caso Wohlgemuth, al principio, la comunidad local y algunos de nuestros propios empleados se mostraron algo hostiles con el consejo de administración de Goodrich, ya que la imagen era la de una gran empresa demandando a un pobre hombre, pero poco a poco fueron comprendiendo nuestro punto de vista.»

El gran interés procedente de fuera de Akron, evidenciado por una pequeña avalancha de cartas dirigidas al departamento legal de Goodrich pidiendo información sobre el juicio, dejó claro que el caso se consideraba en todo el país como un verdadero pionero. Algunas de las cartas eran de otras empresas que tenían problemas similares, o al menos esperaban tenerlos en breve, y un número sorprendentemente elevado procedía de familiares de jóvenes científicos preguntando: «¿Significa esto que mi chico está atrapado en su trabajo actual para toda la vida?». Lo cierto es que había mucho en juego, el juez que se encargase del caso debía estar preparado para enfrentarse a las iras de los perdedores, independientemente de cuál fuese su decisión: por un lado, estaba el peligro de que los descubrimientos realizados en investigaciones empresariales pudiesen volverse difícilmente protegibles, una situación que podría acabar llevando a la desaparición de los fondos privados de investigación; y, por otro, estaba el peligro de que miles de científicos podían llegar a verse atrapados permanentemente en una especie

de servidumbre intelectual bastante deplorable, y muy posiblemente inconstitucional, y todo ello debido a sus propias capacidades e ingenio. No podrían cambiar de trabajo porque eran demasiado buenos y sabían demasiado.

El juicio —celebrado en Akron sin jurado, como suele ser habitual en este tipo de casos, y presidido por el juez Frank H. Harvey— comenzó el 26 de noviembre y concluyó el 12 de diciembre, con un receso de una semana entre medias. Wohlgemuth, que tendría que haber asumido su nuevo puesto de trabajo en Latex el 3 de diciembre, permaneció en Akron por acuerdo voluntario con el tribunal y prestó un amplio testimonio en su propia defensa. La llamada «orden judicial de prohibición», aquello que buscaba Goodrich y, como hemos visto, la principal sentencia disponible para todos aquellos que consideran que alguien ha robado sus secretos comerciales, es un acto legal que tiene su origen en el derecho romano. Inicialmente se denominaba «interdicto» y así se sigue llamando en algunos lugares, como en Escocia. En la práctica, lo que Goodrich estaba solicitando era que el tribunal prohibiese a Wohlgemuth no sólo que revelase los secretos comerciales de Goodrich, sino que pudiese aceptar ofertas de empleo de los departamentos de diseño y elaboración de trajes espaciales de cualquier otra empresa, de forma que toda violación de estas prohibiciones pudiera ser castigada mediante penas económicas, de cárcel, o ambas a la vez. La seriedad con la que Goodrich se tomó el caso quedó clara al ver que Jeter en persona encabezaba el equipo de abogados, cuando, como vicepresidente, secretario, principal autoridad en patentes y leyes en general, intermediario entre empresa y empleados o sindicatos, encargado de las remuneraciones, y Dios sabe cuántas cosas más, hacía diez años que no había encontrado el tiempo necesario para dirigir a su equipo en un juicio en la propia sala de audiencias. El principal abogado de la defensa era Richard A. Chenoweth, del prestigioso bufete Buckingham, Doolittle & Burroughs, contratado por Latex, que cumplió así su promesa a Wohlgemuth, a pesar de no estar acusada personalmente en el proceso.

Desde el principio, ambos bandos reconocieron que si Goodrich deseaba imponer su criterio, debía poder demostrar varias cosas: primero, que poseía secretos comerciales; segundo, que Wohlgemuth había tenido acceso a ellos y que, por tanto, existía la posibilidad real de que pudiese revelarlos; y tercero,

que sufriría daños económicos irreparables si su petición de prohibición no fuese concedida. Sobre el primer punto, los abogados de Goodrich llamaron a declarar a Effler, Galloway y otro empleado de la empresa, con el fin de intentar demostrar que efectivamente la empresa tenía secretos comerciales irrefutables en relación con la fabricación de los trajes espaciales, tales como métodos especiales para la elaboración de los cascos, de los visores, de la parte interna de los guantes y de los cierres herméticos, así como para la aplicación de un material resistente al agua llamado neopreno al tejido flexible de los trajes a modo de aislante. Por su parte, el abogado de Wohlgemuth intentó demostrar a través del testimonio de su cliente que ninguno de estos procesos eran secretos en absoluto; por ejemplo, en el caso del neopreno, que Effler había descrito como «un secreto comercial crítico», el abogado puso de manifiesto que existía un producto de International Latex que ni era secreto ni estaba pensado para ser llevado en el espacio exterior, el sostén femenino Playtex Golden, que estaba fabricado con un tejido que contenía una capa de neopreno, y para demostrarlo mostró a todos los presentes un ejemplar de tal modelo de sostén. Ninguno de los dos bandos dejó tampoco de mostrar al tribunal un traje espacial, en ambos casos con alguien dentro. El traje de Goodrich, un modelo de 1961, pretendía demostrar lo que la empresa había logrado en términos de investigación científica, investigación que no deseaba ver comprometida si se permitía la divulgación de sus secretos. El traje de Latex, también de 1961, pretendía demostrar que Latex estaba, de hecho, por delante de Goodrich en el desarrollo de sus trajes espaciales y que, por tanto, no estaba interesada en conocer los secretos de esta última. El traje de Latex tenía un aspecto realmente peculiar y daba la impresión de que el empleado que lo llevaba puesto se encontraba dolorosamente incómodo, como si no estuviese acostumbrado a la atmósfera de la tierra, o de Akron. «Los tubos de ventilación no estaban conectados y el pobre operario estaba sudando como un pollo», informó el *Beacon Journal* al día siguiente. Después de sufrir estoicamente durante diez o quince minutos mientras el abogado defensor interrogaba a un testigo sobre detalles del traje, señaló de pronto desesperadamente a su cabeza y el taquígrafo del tribunal realizó un registro que probablemente sea único en los anales de la jurisprudencia:

> HOMBRE CON UN TRAJE ESPACIAL: ¿Puedo quitarme esto? (el casco). […]
> EL TRIBUNAL: Por supuesto.

El segundo elemento en el debe demostrativo de Goodrich —el hecho de que Wohlgemuth conocía los secretos comerciales de la empresa— no ocupó mucho tiempo, ya que los abogados del demandado reconocieron sin mucha resistencia que la empresa nunca le había ocultado prácticamente nada de lo que sabía sobre trajes espaciales. Su defensa se basó más bien, por un lado, en el hecho irrefutable de que no se había llevado consigo ningún tipo de documentación y, por otro, en lo improbable que era que hubiese podido guardar en su memoria los detalles de unos procedimientos científicos tan complejos, incluso aunque lo hubiese intentado. En cuanto al tercer elemento —el tema de los perjuicios económicos irreparables—, Jeter señaló que Goodrich, que había creado el primer traje de vuelo completamente presurizado para los experimentos a gran altitud del aviador Wiley Post en 1934, fallecido un año después en un accidente durante un despegue, y que desde entonces la empresa había dedicado vastas sumas de dinero a la investigación y el desarrollo de trajes espaciales, era indudablemente una empresa pionera y líder en el sector. Intentó pintar a Latex, que había comenzado a hacer trajes espaciales a mediados de los años cincuenta, como una empresa advenediza y arribista que pretendía aprovecharse de todos los años de investigación de Goodrich contratando a Wohlgemuth. Incluso aunque las intenciones de Latex y de su nuevo empleado fuesen las más puras del mundo, señaló Jeter, Wohlgemuth acabaría revelando inevitablemente secretos de Goodrich en su trabajo en el departamento de trajes espaciales de su nueva empresa. Además, Jeter no estaba dispuesto a creer que las intenciones fuesen buenas, aduciendo como prueba el hecho de que Latex hubiese buscado deliberadamente a Wohlgemuth y le hubiese atraído hacia sí por todos los medios a su alcance, y lo que el propio Wohlgemuth le había espetado a Galloway sobre el precio de la lealtad y la ética. La defensa replicó que la eventual revelación de secretos sería totalmente inevitable y, por supuesto, negó la existencia de cualquier tipo de mala fe o intención por parte de nadie. Para reforzar su postura, Wohlgemuth realizó la siguiente declaración bajo juramento: «No revelaré [a International Latex] ninguna

información que considere que pueda constituir un secreto de la B. F. Goodrich Company», aunque tal declaración no tranquilizó demasiado a Goodrich.

Tras escuchar los alegatos de los abogados de ambas partes, el juez Harvey aplazó su decisión sin fijar fecha e impuso a Wohlgemuth una prohibición temporal de revelar los supuestos secretos y de trabajar en el programa de trajes espaciales de Latex. Hasta el momento de la decisión final, el demandado podría entrar en la nómina de Latex, pero no podría trabajar en trajes espaciales. A mediados de diciembre, Wohlgemuth se trasladó a Dover, dejando por el momento a su familia en Akron, y comenzó a trabajar para Latex en otros productos, y a principios de enero, cuando ya había conseguido vender su casa de Wadsworth y comprar una nueva en Dover, su familia se mudó con él para acompañarle en su nueva andadura profesional.

Mientras tanto, en Akron, los abogados establecieron una batalla de informes y comunicados dirigidos al juez Harvey con la intención de influir en su decisión. Durante este combate se debatieron diversos puntos legales interesantes de manera docta y erudita pero no conclusiva; no obstante, a medida que pasaba el tiempo, fue quedando cada vez más claro que la esencia del caso era muy simple. En la práctica, no existía controversia alguna acerca de los hechos, sino que la diferencia estaba en la respuesta formal a dos cuestiones trascendentales: en primer lugar, ¿debería prohibirse legalmente a alguien revelar secretos comerciales cuando ese alguien aún no ha cometido tal acto y no hay certeza alguna de que lo vaya a hacer?; y, en segundo, ¿debería prohibirse a alguien la aceptación de un trabajo simplemente porque dicho trabajo le puede tentar a quebrantar la ley? Tras estudiar detenidamente los textos legales al respecto, la defensa encontró exactamente la cita que buscaba para poder afirmar que la respuesta a ambas cuestiones debería ser negativa. (A diferencia de las decisiones de otros tribunales, las sentencias de los autores de los libros de texto sobre derecho no tienen validez oficial en ningún juicio, pero bien utilizadas pueden dar buenos resultados. Cualquier abogado puede expresar sus propias opiniones utilizando palabras de otro

jurista y apuntalarlas con referencias bibliográficas.) La cita en cuestión procedía de un texto titulado «Trade Secrets» («Secretos comerciales»), escrito por un abogado llamado Ridsdale Ellis y publicado en 1953, que decía, en un determinado apartado: «Normalmente, hasta que no existan pruebas fehacientes de que el empleado [que ha cambiado de trabajo] no ha cumplido su contrato de confidencialidad, sea éste explícito o implícito, la antigua empresa no podrá emprender acciones legales. En la ley de agravios existe una máxima: "Cada perro tiene derecho a un mordisco gratuito", lo cual viene a decir que no se puede presuponer que un perro es peligroso mientras no haya demostrado serlo mordiendo a alguien. Y lo mismo ocurre con los humanos: toda empresa debería ofrecer a sus exempleados el beneficio de la duda y no denunciar a ninguno que aún no haya hecho nada censurable legal o moralmente». Para contrarrestar esta doctrina —que, aparte de resultar muy pintoresca, parecía ser perfectamente aplicable al caso en disputa—, los abogados de la acusación contraatacaron con otra cita del mismo libro. («Ellis sobre el secreto comercial», tal y como se refirieron al libro en sus informes, fue utilizado en repetidas ocasiones por ambas partes para atacarse y minar los argumentos del otro bando, por la excelente razón de que era el único texto legal sobre el tema disponible en la biblioteca jurídica del condado de Summit, donde acusación y defensa llevaron a cabo el grueso de su investigación.) En apoyo de *su* causa, los abogados de Goodrich encontraron que, en relación con los casos sobre secretos comerciales en los que la parte demandada era en última instancia una empresa acusada de lanzar un anzuelo para pescar a un empleado importante y con acceso a información confidencial de otra empresa, Ellis había dicho: «En los casos en los que un empleado poseedor de información confidencial abandone su puesto de trabajo en la empresa demandante para asumir otro en la empresa demandada, puede inferirse según evidencias circunstanciales que la oferta del segundo trabajo fue estimulada por el deseo de la demandada de tener acceso a secretos de la demandante».

En otras palabras, lo que Ellis afirmaba era que cuando las circunstancias parecen sospechosas, el mordisco gratuito *no* está permitido. El problema era que resultaba imposible saber si el autor se contradecía a sí

mismo o simplemente había afinado su postura, ya que Ridsdale Ellis había fallecido unos años antes, y ya no se podía consultar con él cuál era su interpretación definitiva del tema.

El 20 de febrero, tras haber estudiado todos los informes y alegaciones recibidos, y tras reflexionar detenidamente sobre ellos, el juez Harvey hizo pública su decisión, en forma de un comunicado de nueve páginas cargado de suspense. Para empezar, escribió Harvey, estaba convencido de que Goodrich efectivamente poseía secretos comerciales relacionados con los trajes espaciales y que Wohlgemuth podía ser capaz de recordar, y por tanto revelar, al menos una parte de ellos a Latex, causando un perjuicio económico irreparable a su antigua empresa. Además, decía: «No existe duda alguna de que la empresa International Latex estaba intentando contar con la valiosa experiencia [de Wohlgemuth], en un campo particularmente especializado, para su famoso contrato con el gobierno para el “Proyecto Apolo”, como tampoco hay duda alguna de que si se le permitía trabajar en el departamento de trajes espaciales de International Latex […], tarde o temprano se le presentará la oportunidad de revelar información confidencial de B. F. Goodrich». Más adelante, el juez Harvey añadía que la actitud de Latex, en vista de la conducta de sus representantes en el tribunal, le había dejado claro que la empresa tenía intención de que Wohlgemuth les proporcionase «toda la información que pudiese». Hasta este punto, las cosas pintaban muy negras para la defensa. Sin embargo —y el juez se tomó su tiempo hasta la página seis antes de llegar por fin a ese «sin embargo»—, lo que concluyó, tras estudiar la controversia entre ambas partes sobre el mordisco gratuito, fue que no se puede ordenar judicialmente a nadie que no revele secretos comerciales cuando tal revelación aún no ha tenido lugar, a menos que existan pruebas concluyentes de malas intenciones por parte del demandado. En aquel caso, tal y como señaló el juez, el demandado era Wohlgemuth, y si realmente existía algún tipo de mala fe, ésta debía atribuirse a Latex y no a él. Por esta razón, además de por otras razones técnicas, el fallo final fue: «Este tribunal deniega la solicitud de prohibición contra el demandado».

Goodrich apeló inmediatamente la decisión y el Tribunal de Apelación del condado de Summit, mientras deliberaba sobre el nuevo dictamen, estableció una nueva orden de restricción temporal, que si bien mantenía la prohibición de revelar supuestos secretos comerciales de Goodrich, se diferenciaba en que el demandado sí podía trabajar en el departamento de trajes espaciales de Latex. Por tanto, Wohlgemuth, con una primera victoria bajo el brazo aunque con un nuevo combate legal por delante, comenzó a trabajar en el traje que acabarían llevando los primeros hombres en la Luna.

Jeter y sus colegas, en su alegato ante el Tribunal de Apelaciones, declararon abiertamente que el juez Harvey se había equivocado en su decisión, no sólo en algunos de los aspectos más técnicos, sino también al opinar que debían existir pruebas de mala fe por parte del demandado antes de poder imponer una prohibición. «La cuestión que hay que decidir no es la de la buena o mala fe, sino la de si existe o no la amenaza, o al menos una elevada probabilidad, de que los secretos comerciales sean revelados», declararon los abogados de Goodrich de manera categórica y tal vez algo incongruente, en vista del tiempo y el esfuerzo dedicados por la empresa a acusar de mala fe tanto a Latex como a Wohlgemuth. «Resulta realmente extraño que el juez Harvey haya encontrado que Goodrich deba asumir el riesgo de todo este asunto», señalaron, dejando claro que albergaban hacia el juez sentimientos tan tiernos que casi rozaban lo protector. La decisión final del Tribunal de Apelación, dictada por el juez Arthur W. Doyle y dos de sus colegas, se publicó el 22 de mayo, y supuso una reversión parcial de la del juez Harvey: estableciendo que «existe una amenaza presente y real de revelación de secretos comerciales, aunque aún no se haya producido», y que «la prohibición puede […] prevenir futuros problemas», el tribunal resolvió que Wohlgemuth no podría revelar a Latex ninguno de los procesos o informaciones que Goodrich consideraba como secretos comerciales suyos. Por otra parte, el juez Doyle escribió: «No nos cabe duda de que el señor Wohlgemuth tiene todo el derecho a escoger el empleo que mejor le parezca en un mundo de negocios competitivos y a utilizar su experiencia y sus conocimientos (aparte de los secretos comerciales) para beneficio de su nuevo patrono». En resumen, Wohlgemuth era por fin libre de aceptar un

trabajo permanente como diseñador de trajes espaciales en International Latex, siempre y cuando se abstuviese de revelar secretos de Goodrich en el desempeño de su labor.

Ninguna de las partes contendientes llevó el caso más allá del Tribunal de Apelación del condado de Summit —al Tribunal Supremo del estado de Ohio, y más allá al Tribunal Supremo de Estados Unidos—, por lo que con esta segunda decisión el caso de Wohlgemuth quedó definitivamente cerrado. El interés público por el mismo decayó notablemente poco después del primer juicio, pero el interés profesional continuó aumentando entre uno y otro, y, por supuesto, aún más tras la decisión del Tribunal de Apelación en el mes de mayo. En marzo, la Asociación de Abogados Profesionales de Nueva York, en colaboración con el Colegio de Abogados de Estados Unidos, había organizado un simposio sobre secretos comerciales, con el caso Wohlgemuth como principal tema de debate. A lo largo de los meses siguientes, algunas empresas preocupadas por la posible pérdida de sus secretos presentaron numerosas demandas contra exempleados, planteando como precedente la decisión final de este caso, de forma que un año después del segundo fallo ya existían más de dos decenas de casos abiertos sobre secretos comerciales; entre ellos, posiblemente, el más publicitado fuese el intento realizado por E. I. du Pont de Nemours & Co. para impedir que uno de sus exingenieros de investigación formase parte del equipo de producción de ciertos pigmentos poco comunes para la American Potash & Chemichals Corporation.

Sería lógico suponer que Jeter pudiera estar preocupado por la aplicación efectiva de la orden de no revelación dictada por el segundo tribunal e inquieto por la posibilidad de que Wohlgemuth, trabajando a puerta cerrada en el laboratorio de Latex, y tal vez resentido contra Goodrich, diera su mordisco gratuito a pesar de la prohibición, asumiendo que nadie lo sabría jamás. Sin embargo, lo cierto es que Jeter no pensaba así en absoluto. «A menos que tengamos noticias que lo contradigan, daremos por supuesto que tanto Wohlgemuth como International Latex, teniendo ambos pleno conocimiento de la orden judicial, acatarán fielmente la ley —afirmó tras el juicio—. En la actualidad, Goodrich no ha tomado ni contempla tomar

medida alguna para garantizar el cumplimento de la prohibición. Además, en el caso de que se produjera alguna violación en el futuro, es muy probable que acabáramos averiguándolo. Wohlgemuth, después de todo, trabaja con un equipo bastante grande que va variando con el tiempo, y de entre los cerca de veinticinco empleados en contacto constante con él es muy posible que al menos uno o dos abandonen Latex en los próximos dos años. Además, siempre se puede obtener información de los proveedores que trabajan tanto con Latex como con Goodrich, así como de sus clientes comunes. En mi opinión, la prohibición será respetada: Wohlgemuth ha tenido que enfrentarse a una demanda y a dos procesos judiciales, que sin duda habrán dejado su huella en él. Si antes desconocía sus responsabilidades para con la ley, sin duda ahora es muy consciente de ellas.»

El propio Wohlgemuth declaró a finales de 1963 que, desde la conclusión del caso, había recibido numerosas cartas de otros científicos que trabajaban en la misma industria en las que básicamente le preguntaban: «¿Significa su caso que estoy casado con mi puesto de trabajo?», a las que solía responder que tendrían que sacar sus propias conclusiones, siempre en función de sus propias circunstancias específicas. Wohlgemuth también dijo que la prohibición judicial no había afectado en absoluto a su trabajo en Latex. «La orden no especificó cuáles eran los secretos de Goodrich, por lo que hasta el momento he dado por supuesto que los secretos alegados *son* los secretos reales —afirmó—. Pese a ello, mi eficiencia no se ha visto restringida por el hecho de intentar evitar la revelación de estas cosas. Por ejemplo, el uso de poliuretano como forro interior es un proceso que Goodrich reclamaba como secreto comercial, a pesar de ser algo que Latex ya había probado previamente y había encontrado poco satisfactorio, por lo que Latex no tenía ni tiene intención de proseguir sus investigaciones en esta línea. Así pues, en muchos aspectos soy tan efectivo para Latex como si jamás se hubiese dictado la prohibición. Sin embargo, sí puedo decir que, si en algún momento recibo una oferta mejor de alguna otra empresa, estoy seguro de que la estudiaría con mucho cuidado, algo que no hice la vez anterior.» Wohlgemuth —el nuevo Wohlgemuth, superviviente de demandas y juicios— había pasado a hablar con un tono lento y algo tenso, con largas pausas para considerar bien sus palabras, como si una palabra de más fuese a

hacer que le cayera un rayo sobre la cabeza. Era un joven profesional con un fuerte sentido de pertenencia al futuro y estaba deseoso de contribuir en la medida de sus posibilidades a que el hombre llegase a la Luna, pero al mismo tiempo es muy posible que Jeter tuviese razón al afirmar que también era un hombre que durante seis meses había sentido muy de cerca el peso de la ley, y que sin duda el resto de su carrera tendría muy presente que irse de la lengua una sola vez podría suponer una fuerte multa, una pena de cárcel y su ruina profesional.

12

La defensa de la esterlina

LOS BANQUEROS, LA LIBRA Y EL DÓLAR

I

La sede de la Reserva Federal en Nueva York se encuentra en un enorme edificio situado entre Liberty Street, Nassau Street, William Street y Maiden Lane, en la ladera de una de las pocas elevaciones de terreno que aún pueden percibirse en la por lo demás totalmente plana isla de Manhattan. Su entrada principal da a Liberty y su aspecto es a la vez digno y sombrío. Las ventanas en forma de arco de la planta baja, diseñadas a imitación de las de los Palacios Pitti y Riccardi de Florencia, están protegidas por rejas de barras de hierro tan gruesas como el brazo de un niño. Por encima de ellas hay numerosas filas de ventanas rectangulares que ocupan la fachada de los catorce pisos de grandes bloques de piedra caliza y arenisca, cuyos colores originales eran marrón, gris y azul, pero que el polvo y la contaminación han pintado de un gris sucio y uniforme, creando una austeridad que sólo se ve interrumpida a la altura del duodécimo piso, donde se abrió una logia de estilo florentino. Dos enormes faroles de hierro —réplicas de los que adornan el palacio Strozzi, también de Florencia— flanquean la entrada principal, pero parecen estar ahí no tanto para agradar o iluminar al que desee entrar sino más bien para intimidarle. El interior del edificio tampoco parece mucho más alegre o acogedor: el recibidor está cubierto por bóvedas que le confieren un aspecto de enorme caverna, bóvedas separadas por rejillas de hierro de

intrincados diseños geométricos y florales, y está custodiado por hordas de vigilantes de seguridad cuyos uniformes azul oscuro les hacen parecerse mucho a policías.

A pesar de su tamaño y de su severidad, el edificio del Banco de la Reserva Federal suscita sentimientos variados en aquellos que lo contemplan. Para los admiradores del esbelto Chase Manhattan Bank, situado al otro lado de la calle, que destaca por sus enormes ventanas, sus muros de azulejos de colores, y sus elegantes pinturas de expresionismo abstracto, la sede de la Reserva Federal es la viva imagen de la grandiosidad de la arquitectura bancaria decimonónica, a pesar de que su construcción finalizó en 1924. A un asombrado redactor de la revista *Architecture* de 1927 le parecía algo «tan inviolable como la Roca de Gibraltar, y no menos inspirador a la hora de lograr una respetuosa deferencia» y, además, dotado de «un aspecto que, a falta de una palabra mejor, no puedo describir de otra forma más que como “épico”». A las madres de las mujeres jóvenes que trabajan allí como secretarias o como operadoras de las centralitas telefónicas, les recuerda a una prisión particularmente siniestra. Los ladrones de bancos parecen tener un respeto similar hacia su supuesta inviolabilidad, pues jamás se ha producido el más mínimo intento de robo entre sus muros. Para la Sociedad Artística Municipal de Nueva York, que en la actualidad lo considera uno de los edificios más interesantes de la ciudad, hasta 1967 era un punto de interés de categoría II: «Estructura de gran importancia local o regional que debe ser conservada», en vez de la actual categoría I: «Estructura de importancia nacional que debe ser conservada a cualquier coste». Por otra parte, tiene una indiscutible ventaja sobre los palacios de Florencia mencionados, y es que es mucho más grande que cualquiera de ellos; de hecho, es un palacio florentino más grande que cualquiera de los que haya existido nunca en Florencia.

El Banco de la Reserva Federal en Nueva York se diferencia del resto de los bancos de Wall Street en propósito y función tanto como en apariencia. Por ser el más grande y el más importante de los doce bancos de la Reserva Federal —que, con la Junta de Gobernadores de Washington y los 6.200 bancos comerciales asociados, forman el Sistema de la Reserva Federal—, es el principal brazo operativo de la institución bancaria estadounidense. La mayoría de los países del mundo tienen un único banco central —el Banco de

Inglaterra, el Banco de Francia, etc.— en lugar de una red de muchos bancos, pero todos estos bancos centrales tienen también un doble objetivo: mantener la divisa nacional en el mejor estado de salud posible regulando su oferta, normalmente jugando con un mayor o menor grado de dificultad para poder obtener un préstamo, y, cuando es necesario, defender su valor relativo respecto de otras divisas nacionales. Para lograr el primer objetivo, el Banco de Nueva York, de acuerdo con la junta de gobernadores y sus once bancos hermanos, ajusta periódicamente una serie de válvulas reguladoras, entre las que la más conocida (aunque no necesariamente la más importante) es el tipo de interés del préstamo entre bancos. En cuanto al segundo objetivo, por tradición y por su posición como centro financiero más importante del país y del mundo, el Banco de la Reserva Federal en Nueva York es el único agente del Sistema de la Reserva Federal del Departamento del Tesoro de Estados Unidos en tratar directamente con otros países. Por tanto, sobre sus hombros recae la responsabilidad de realizar las operaciones necesarias para defender el dólar estadounidense, responsabilidad que se hizo particularmente pesada durante la gran crisis monetaria de 1968, pues en ocasiones la defensa del dólar conlleva también la defensa de otras divisas, y eso mismo tuvo que hacer durante los tres años y medio que precedieron a la crisis.

Puesto que su función principal —o más bien su única función— es velar por el interés nacional, está claro que el Banco de la Reserva Federal en Nueva York junto con sus bancos hermanos constituyen un brazo económico del gobierno. Sin embargo, también tiene un pie en el campo de la empresa privada: en lo que algunos podrían llamar una moda característica de Estados Unidos, se encuentra directamente sobre la raya que separa los asuntos públicos de los privados. Si bien funciona como agencia gubernamental, sus acciones están en manos de los propietarios de los bancos asociados repartidos por todo el país, que reciben dividendos periódicos limitados por ley a un máximo del 6 por ciento anual. Aunque sus más altos directivos deben jurar la Constitución, no son nombrados por el presidente de Estados Unidos, ni por la junta de gobernadores de la Reserva Federal, sino por el consejo de administración del banco, y el dinero de sus salarios no procede de las arcas federales, sino de los ingresos del propio banco. Estos ingresos, aunque normalmente existen, no constituyen el objetivo principal del banco,

por lo que si se elevan por encima de la suma de gastos y dividendos, la diferencia se entrega al Departamento del Tesoro de Estados Unidos. Un banco sin ánimo de lucro no es precisamente algo habitual en las inmediaciones de Wall Street, y esta actitud sitúa a los banqueros de la Reserva Federal en una posición social muy valorada. Dado que, después de todo, su banco sigue *siendo* un banco, un banco de propiedad privada y bastante rentable, por cierto, estos banqueros no pueden ser tachados de simples burócratas del gobierno; por el contrario, tener siempre la mirada puesta más allá de la simple avaricia hace que estén considerados como los intelectuales, o incluso los aristócratas, del mundo bancario de Wall Street.

En los sótanos del edificio se encuentra el oro, que se sigue considerando como los cimientos que soportan el valor nominal de todo el dinero, aunque recientemente estos cimientos han temblado de manera inquietante por la fuerza de varios terremotos monetarios. En marzo de 1968, más de 13.000 toneladas de oro valoradas en más 13.000 millones de dólares, esto es, más de la cuarta parte de las reservas de oro monetario del mundo, reposaban entre los cimientos reales del edificio, 25 metros por debajo de Liberty Street y 15 metros bajo el nivel del mar, en una gran cámara acorazada que se vería inundada si un sofisticado sistema de bombas no desviase una corriente de agua que originalmente discurría por debajo de Maiden Lane. El célebre economista británico del siglo XIX Walter Bagehot comentó en una ocasión a un amigo que cuando se sentía algo deprimido solía animarse yendo a su banco para «meter la mano en un gran montón de monedas de oro y juguetear con ellas». Aunque desde luego es una experiencia muy estimulante ir allá abajo y *contemplar* todo ese oro, que no está en forma de monedas sino de resplandecientes barras del tamaño y la forma de ladrillos, ni siquiera los visitantes más acreditados tienen autorización para tocarlas, y mucho menos meter la mano y juguetear con ellas. Para empezar, porque cada una pesa casi 13 kilos, lo que hace que no sean muy aptas para juguetear alegremente, y, para continuar, porque ninguna de ellas pertenece ni a la Reserva Federal ni a Estados Unidos. Las reservas de oro estadounidense se custodian en Fort Knox, en la Oficina de Aquilatamiento de Nueva York, o en las diversas Casas de Moneda, y el oro guardado en el Banco de la Reserva Federal en Nueva York pertenece a otros

setenta países, principalmente europeos, que encuentran muy conveniente almacenar allí parte de sus reservas. Originalmente, la mayoría de ellos trasladó allí su oro durante la segunda guerra mundial por considerarlo un lugar seguro, pero una vez finalizada la contienda muchos países europeos —con la única excepción de Francia— no sólo decidieron dejarlo en Nueva York, sino que fueron incrementando considerablemente las reservas depositadas a medida que sus economías se fueron recuperando.

Además, los depósitos extranjeros presentes en Liberty Street no se limitan al oro, pues también existen numerosas inversiones de muy diferentes tipos, cuyo valor en marzo de 1968 se elevaba a más de 28.000 millones de dólares. Como banquero de la mayoría de los bancos centrales del mundo capitalista, y como banco central representante de la divisa más importante del mundo, el Banco de la Reserva Federal en Nueva York es la principal ciudadela fortificada de las divisas del mundo. Tal posición le permite tener una visión privilegiada de los temas menos conocidos de las finanzas internacionales, lo que a su vez le permite detectar al instante una divisa con problemas por aquí, una economía en apuros por allá. Si, por ejemplo, el Reino Unido tiene un déficit en su balanza exterior, tal hecho queda inmediatamente registrado en los libros de la Reserva Federal en forma de un descenso en el saldo del Banco de Inglaterra. Eso fue precisamente lo que sucedió en el otoño de 1964, y ello marcó el comienzo de una larga, valiente, en ocasiones espeluznante y finalmente infructuosa lucha de un cierto número de países y de sus bancos centrales, liderados por Estados Unidos y la Reserva Federal, para intentar salvaguardar el orden establecido en el mundo de las finanzas, preservando la integridad de la libra esterlina. Uno de los principales problemas de los edificios monumentales es que tienen cierta tendencia a empequeñecer tanto a las personas que trabajan en su interior como a las actividades que llevan a cabo estas personas, y, además, es cierto que la mayor parte del tiempo se puede pensar en el Banco de la Reserva Federal como un lugar en el que empleados aburridos no hacen mucho más que intercambiar de vez en cuando hojas de papel con datos numéricos, muy similares a los que se intercambian en otros bancos. Sin embargo, aunque no

hayan sido capaces de generar respeto y admiración hacia ellos, algunos de los acontecimientos ocurridos en su interior desde 1964 sí han tenido ciertas características épicas.

A comienzos de ese año 1964 empezó a quedar bastante claro que el Reino Unido, que durante varios años había mantenido un buen equilibrio en su balanza de pagos internacional —esto es, que el volumen de dinero que había enviado hacia otros países había sido muy similar al volumen recibido de esos otros países—, tenía un déficit considerable. Tal situación, lejos de ser el resultado de una depresión interna, tenía su origen en una expansión doméstica excesivamente exuberante: los negocios subían como la espuma y los nuevos ricos británicos estaban importando cajas y cajas de costosos productos extranjeros sin incrementar la exportación de productos británicos al mismo ritmo. En otras palabras, el Reino Unido estaba viviendo por encima de sus posibilidades. Un elevado déficit de la balanza de pagos ya es algo preocupante en un país más o menos autosuficiente como Estados Unidos (de hecho, dicho país tenía esta preocupación en ese preciso momento, y la seguiría teniendo durante años), pero en el caso de un país como el Reino Unido, en el que casi la cuarta parte de su economía depende del comercio exterior, era un peligro realmente grave.

La situación, por tanto, inquietaba cada vez más al Banco de la Reserva Federal, y el foco de la inquietud se encontraba en el décimo piso, en el despacho de Charles A. Coombs, vicepresidente del banco y principal responsable de las operaciones con el extranjero. A lo largo del verano, cada nuevo examen de la libra esterlina mostraba que su enfermedad iba empeorando más y más. Coombs recibía diariamente informes enviados desde la división de investigación del departamento de operaciones exteriores, que invariablemente le informaban de que un verdadero torrente de dinero estaba abandonando el Reino Unido sin una contrapartida suficiente. Desde las profundidades de la cámara acorazada subterránea llegaban noticias de que la reserva de barras de oro asignada al Reino Unido se estaba reduciendo a ojos vistas, y no porque estuviesen volatilizándose, sino porque muchas de ellas estaban siendo transferidas a los compartimentos de otros países como pago de las deudas internacionales británicas. Y las noticias que llegaban casi cada tarde desde el departamento de comercio

exterior, situado en el séptimo piso, eran que la cotización de la libra respecto del dólar había caído una vez más: durante los meses de julio y agosto, a medida que la cotización iba cayendo de 2,79 libras a 2,789, y luego a 2,7875, en Liberty Street se empezó a considerar que la situación era tan seria que Coombs, que habitualmente se encargaba sin ayuda de los asuntos exteriores y se limitaba a redactar informes periódicos, había empezado a reunirse con frecuencia con su jefe, el presidente del Banco de la Reserva Federal en Nueva York, un hombre alto, tranquilo y de modales pausados llamado Alfred Hayes.

Aunque a primera vista pueda parecer algo tremendamente complejo, o incluso incomprensible, lo que en realidad sucede en las relaciones financieras internacionales es básicamente lo mismo que sucede en las transacciones privadas nacionales. Los problemas económicos de una nación, como los de una familia, son la consecuencia de gastar más dinero del que se ingresa. Los extranjeros que venden productos al Reino Unido no pueden gastar las libras que reciben en sus propios países, y por tanto tienen que transformarlas a su moneda local; para ello, venden las libras en los mercados bursátiles extranjeros, igual que harían si lo que estuviesen vendiendo fuesen títulos financieros en bolsa. El precio de mercado de la libra fluctúa en función de la oferta y la demanda, y lo mismo hacen los precios de todas las demás divisas. Todas excepto el dólar, por supuesto, que es el sol en el sistema planetario de divisas, porque desde 1934 Estados Unidos se ha comprometido a intercambiar cualquier cantidad de oro por dólares, a petición de cualquier país, al precio fijo de 35 dólares la onza de oro.

Bajo la presión de las ventas, el precio de la libra tiende a caer, pero sus fluctuaciones son severamente restringidas. No se permite que la influencia de las fuerzas del mercado provoque un aumento o disminución del precio más allá de un par de centavos por encima o por debajo del valor nominal de la libra, porque, si se produjesen fluctuaciones muy descontroladas, los banqueros y empresarios de todo el mundo que operan en el Reino Unido se encontrarían de forma involuntaria en una especie de juego de ruleta, y se sentirían inclinados a cesar sus operaciones en el país. Por tanto, según las normas monetarias internacionales acordadas en 1944 en Bretton Woods, New Hampshire, y complementadas en otros sitios en años posteriores, la

libra de 1964, cuyo valor nominal era de 2,80 dólares, tan sólo podía fluctuar entre los 2,78 y los 2,82 dólares, y el encargado de velar por el cumplimiento de esta síntesis de la ley de la oferta y la demanda era el Banco de Inglaterra. En un día sin problemas, la cotización de la libra en los mercados bursátiles podría abrir, por ejemplo, a 2,799 dólares, un aumento de 0,15 centavos respecto al cierre del día anterior. (0,15 centavos puede parecer muy poco, pero en una transacción de 1 millón de dólares, que es la unidad básica en las operaciones monetarias internacionales, supone una diferencia de 15.000 dólares.) En tal caso, el Banco de Inglaterra no tendría necesidad de hacer nada. Sin embargo, si la libra estuviese fuerte en los mercados y aumentase su valor hasta los 2,82 dólares (algo que no parecía que fuese a hacer en absoluto en 1964), el Banco de Inglaterra tendría la obligación —y sin duda el placer— de aceptar oro o dólares a cambio de libras a ese precio, impidiendo así un mayor aumento de su cotización e incrementando simultáneamente sus reservas de oro o dólares que, a su vez, servirían para dar sustento a la libra. Si, por el contrario (una hipótesis más realista en aquel momento), la libra se encontrase débil y cayese hasta los 2,78 dólares, el deber del Banco de Inglaterra sería intervenir en el mercado y comprar con oro o dólares todas las libras ofrecidas a ese precio, por mucho que esto afectase a sus propias reservas. De esta forma, el banco central de un país despilfarrador, igual que el cabeza de familia de una familia con tendencia a derrochar, tarde o temprano acaba viéndose forzado a pagar las deudas con su capital. Sin embargo, en tiempos de seria debilidad de su divisa, el banco central, debido a los caprichos de la psicología del mercado, se ve abocado a perder una cantidad aún mayor de sus reservas de lo que de otro modo sería necesario. Los importadores y exportadores prudentes que intenten proteger su capital y sus beneficios tienden a reducir al mínimo el volumen de libras en su poder, así como el período que las mantienen en su poder. Los especuladores de divisas, poseedores de un olfato entrenado para detectar divisas débiles, se abalanzarían sobre la debilitada libra y llevarían a cabo enormes ventas en corto, con la expectativa de lograr jugosos beneficios si continuase cayendo, y el Banco de Inglaterra debería ocuparse de intentar absorber tanto las ventas especulativas como las honestas.

La consecuencia final de una debilidad no controlada de una divisa es incomparablemente más funesta que una bancarrota familiar: la devaluación. Y la devaluación de una divisa clave en el mundo económico como la libra es una pesadilla recurrente para todos los bancos centrales, ya se encuentren en Londres, Nueva York, Fráncfort, Zúrich o Tokio. Si en algún momento la sangría de las reservas británicas llegaba a ser tan insostenible que el Banco de Inglaterra decidía, por voluntad o por incapacidad, que ya no estaba en condiciones de cumplir su obligación de mantener a la libra por encima de los 2,78 dólares, el resultado inevitable sería la devaluación, esto es, que la horquilla de 2,782,82 quedaría súbitamente rota. Con un simple decreto, el gobierno reduciría el valor nominal de la libra a una cifra inferior y los nuevos límites se fijarían en torno a la nueva paridad. El meollo de la cuestión era la posibilidad de que lo que siguiese a la devaluación fuese el caos, y no sólo en el Reino Unido. La devaluación, el remedio más heroico y también el más peligroso para una divisa enferma, es un recurso detestado y temido a partes iguales, y con razón. Al hacer que los productos del país cuya divisa se devalúa sean más baratos para el resto de los países, sus exportaciones se incrementan notablemente, reduciendo o eliminando el déficit de la balanza de pagos internacional, pero al mismo tiempo hace que las importaciones y los productos nacionales sean más caros dentro del propio país, lo que acaba reduciendo el nivel de vida. Se trata de una cirugía radical, que extirpa la enfermedad a costa de parte de la fuerza y el bienestar del paciente, y en muchos casos también en detrimento de su orgullo y su prestigio. Lo peor de todo es que si la divisa devaluada es muy utilizada en transacciones internacionales, como la libra, es muy probable que la enfermedad —o, por ser más precisos, la cura— resulte contagiosa. Para aquellas naciones cuyas reservas incluyen grandes cantidades de la divisa devaluada, los efectos de la devaluación son los mismos que si unos ladrones hubiesen logrado entrar en su cámara acorazada y hubiesen robado parte de esas reservas; y estas naciones y otras, al encontrarse de repente en una inaceptable desventaja comercial por culpa de la devaluación de esta divisa, pueden recurrir a la devaluación competitiva de sus propias divisas. El resultado es la creación de un círculo vicioso: rumores de más devaluaciones comienzan a flotar en el aire, la pérdida de confianza en la moneda de otros

países conduce a la aversión a realizar negocios más allá de las fronteras nacionales y el comercio internacional, del que depende la subsistencia de cientos de millones de personas en todo el mundo, tiende a declinar. Tal desastre se produjo tras la que posiblemente sea la devaluación más famosa de la historia: la desvinculación de la libra esterlina del patrón oro en 1931, hecho que aún hoy en día está considerado como una de las principales causas de la depresión global de los años treinta.

El proceso sería muy similar si se tratara de la divisa de alguno de los más de cien países miembros del Fondo Monetario Internacional, una organización creada también en Bretton Woods. Para cualquiera de estos países, una balanza de pagos favorable implica una acumulación directa o indirecta de dólares libremente convertibles en oro en su banco central. Si la demanda de su propia divisa es lo bastante elevada, el país puede proceder a su revaluación —lo contrario de devaluación—, tal y como hicieron Alemania y los Países Bajos en 1961. Por el contrario, una balanza de pagos desfavorable puede desencadenar una serie de acontecimientos que a su vez puede conducir a la devaluación forzada, y el grado de perturbación del comercio mundial que pueda causar esta devaluación depende principalmente de la importancia de la divisa en cuestión. (Por ejemplo, una fuerte devaluación de la rupia india ocurrida en junio de 1966 apenas afectó a ninguno de los mercados internacionales, a pesar de que las consecuencias dentro del país fueron bastante serias.) Por último, para redondear este breve esbozo de las reglas de un juego muy intrincado en el que todo el mundo en todas partes puede ser un jugador involuntario, hay que decir que incluso el distinguido y señorial dólar está lejos de ser inmune a los efectos de una balanza de pagos deficitaria o de la especulación. Debido a la existencia de una relación fija entre el dólar y el oro, la divisa estadounidense funciona como una especie de patrón oro para el resto de las divisas del mundo, por lo que su precio no fluctúa en los mercados, pero sí puede sufrir debilidades de un tipo menos visible aunque igual de inquietante. Cuando Estados Unidos envía al extranjero más dinero del que recibe (pagos por importaciones, ayuda exterior, inversiones, préstamos, gastos turísticos o costes militares), los receptores pueden comprar libremente sus propias divisas con los dólares recién adquiridos, incrementando con ello el valor en dólares de sus divisas, y

este incremento permite a sus bancos centrales adquirir aún más dólares que pueden vender de vuelta a Estados Unidos a cambio de oro. Por tanto, cuando el dólar se muestra débil, Estados Unidos pierde reservas de oro. Francia, por ejemplo —un país con una divisa fuerte y ningún amor oficial hacia el dólar —, estuvo requiriendo a Estados Unidos 30 millones o más de dólares en oro cada mes durante varios años, hasta el otoño de 1966. Y entre 1958 —cuando Estados Unidos comenzó a sufrir un serio déficit de su balanza internacional — y mediados de marzo de 1968, sus reservas de oro se redujeron a la mitad: de 22.400 millones de dólares a poco más de 11.000 millones. Si la reserva llegase a caer en algún momento a un nivel demasiado bajo, Estados Unidos se vería forzado a romper su compromiso y reducir el valor en oro de su divisa, o incluso a dejar de vender oro directamente. El resultado efectivo de cualquiera de estas dos acciones sería una devaluación del dólar y, dada la preeminente posición de esta divisa, tal devaluación sería la única que perturbaría más el orden monetario internacional que la de la libra.

Ni Hayes ni Coombs son lo bastante mayores como para haber experimentado los acontecimientos de 1931 como banqueros, pero ambos son unos estudiosos del mundo de la banca internacional extraordinariamente diligentes y aplicados y, por ello, según fueron pasando los días más calurosos de 1964, consideraron que había razones suficientes para estar en contacto casi diario por conferencia telefónica a través del Atlántico con sus homólogos del Banco de Inglaterra: el conde de Cromer, gobernador del banco, y Roy A. O. Bridge, su asesor jefe en asuntos exteriores. Gracias a estas conversaciones y a otras fuentes, Hayes y Coombs descubrieron que el desequilibrio en la balanza de pagos del Reino Unido no era ni mucho menos el único problema, también se estaba desarrollando una crisis de confianza en la solidez de la libra, y la causa principal parecía ser las elecciones a las que se enfrentaría el gobierno conservador el 15 de octubre de aquel año, ya que si hay algo que los mercados financieros internacionales detestan y temen más que ninguna otra cosa es la incertidumbre. En general, cualquier elección de gobierno supone cierto grado de incertidumbre, por lo que la libra siempre se echa a temblar justo antes de que los británicos acudan a las urnas. Pero a la gente que opera con divisas aquellas elecciones le parecían particularmente amenazantes, debido a la opinión que se habían forjado sobre el carácter del

gobierno laborista que podía llegar al poder. Los financieros conservadores de Londres, por no hablar de los de Europa continental, mostraban una desconfianza casi irracional hacia Harold Wilson, candidato laborista a primer ministro: algunos de los asesores económicos del señor Wilson habían alabado públicamente las virtudes de la devaluación de la libra en sus escritos teóricos. Y por si fuera poco, era inevitable comparar a este posible gobierno con el de la última vez que el partido laborista había tenido el poder en el Reino Unido, cuando en 1949 se produjo una abrupta devaluación de la esterlina y pasó de valer 4,03 dólares a tan sólo 2,80, cifra en la que se mantuvo hasta 1964. En estas circunstancias de desconfianza, casi todos los operadores de los mercados monetarios del mundo entero, ya se tratase de empresarios internacionales o de especuladores de divisas, estaban ansiosos por librarse de sus reservas de libras, al menos hasta que pasasen dichas elecciones. Como todos los ataques especulativos, éste se retroalimentaba: con cada pequeña caída del precio de la libra se incrementaba aún más la ya grave pérdida de confianza y tanto más caía la libra en el mercado financiero internacional, una bolsa bastante difusa que no opera en un edificio central, sino que se maneja por teléfono y telégrafo entre los departamentos financieros de los bancos de las principales ciudades del mundo. Y, de manera simultánea, también caían las reservas británicas, agravando los problemas del Banco de Inglaterra para apuntalar la libra. A principios de septiembre, Hayes viajó a Tokio para asistir al encuentro anual de los miembros del Fondo Monetario Internacional, y en los pasillos del edificio escogido para el encuentro escuchó a multitud de directivos de bancos centrales europeos expresar sus dudas sobre el estado de la economía del Reino Unido y las perspectivas de la libra. «¿Por qué el gobierno británico no toma medidas para controlar su situación y equilibrar su balanza de pagos?», se preguntaban unos a otros. ¿Por qué el Banco de Inglaterra no elevaba el tipo de interés del préstamo a otros bancos —el llamado tipo interbancario, o simplemente bancario— superando el actual 5 por ciento, dado que tal acción tendría el efecto de elevar todos los tipos de interés británicos, lo que lograría el doble objetivo de sofocar la creciente inflación doméstica y de atraer hacia Londres las inversiones de otros centros financieros, con el resultado de que la esterlina empezaría a poder apoyarse en algo sólido?

Sin duda, los banqueros del viejo continente plantearon estas preguntas a los representantes del Banco de Inglaterra en Tokio, y seguramente estos mismos representantes y sus homólogos del Departamento del Tesoro del Reino Unido también se las hicieron a sí mismos. El problema era que tales medidas serían muy impopulares a ojos del electorado británico, por considerarlas presagios inconfundibles de futura austeridad, y el gobierno conservador, como muchos otros gobiernos antes que él, estaba paralizado por el miedo a perder las inminentes elecciones, por lo que parecía haber optado por la inacción. Sin embargo, en el ámbito estrictamente monetario, el Reino Unido sí tomó medidas defensivas a lo largo del mes de septiembre. Durante varios años, el Banco de Inglaterra había tenido un acuerdo permanente con la Reserva Federal que permitía a cada institución pedir prestado a la otra hasta 500 millones de dólares a corto plazo, en cualquier momento y casi sin formalidades. Pues bien, en aquel momento el Banco de Inglaterra solicitó este préstamo y realizó las gestiones necesarias para obtener otro préstamo de 500 millones de dólares de otros bancos centrales europeos y del Banco de Canadá. Los 1.000 millones de dólares así obtenidos, sumados a las últimas reservas de oro y dólares del Reino Unido, daban una cifra total de 2.600 millones de dólares, lo que constituía un considerable almacén de munición. Si el ataque especulativo sobre la libra continuaba o se intensificaba, el Banco de Inglaterra respondería con fuego de defensa comprando libras esterlinas con dólares en el campo de batalla del libre mercado, y presumiblemente los atacantes huirían en desbandada.

Como era de esperar, el ataque se intensificó considerablemente cuando el partido laborista salió victorioso de las elecciones de octubre, y el nuevo gobierno se percató desde el principio de que se enfrentaba a una grave crisis que era preciso atajar cuanto antes con acciones drásticas e inmediatas. Desde entonces ha corrido el rumor de que una devaluación sumaria de la libra fue seriamente considerada por el recién elegido primer ministro y sus asesores financieros: George Brown, secretario de Estado para Asuntos Económicos, y James Callaghan, ministro de Hacienda. Sin embargo, si efectivamente se produjo tal consideración, la idea fue finalmente rechazada, y las medidas que acabaron adoptándose, entre finales de octubre y principios de noviembre, fueron la aplicación de un recargo de emergencia del 15 por

ciento sobre las importaciones británicas (en la práctica, un aumento encubierto de aranceles), el incremento del impuesto sobre el combustible y la implantación de fuertes impuestos sobre empresas y ganancias de capital. Sin duda, estas medidas apuntaban a la deflación y al fortalecimiento de la libra, pero los mercados internacionales no quedaron satisfechos. La naturaleza específica de los nuevos impuestos pareció desconcertar, e incluso enfurecer, a muchos financieros de dentro y fuera del Reino Unido, especialmente cuando vieron que en los presupuestos para el año siguiente el nuevo gobierno había decidido incrementar las prestaciones sociales, en lugar de recortarlas como tradicionalmente requería una política deflacionaria. En cualquier caso, los vendedores —llamados «osos» en la jerga de los mercados financieros— siguieron estando al mando del mercado de la libra durante las semanas posteriores a las elecciones y el Banco de Inglaterra se esforzó por ponerlos en fuga utilizando la preciosa munición de su arsenal prestado de 1.000 millones de dólares. A finales de octubre, ya se había consumido casi la mitad de ese arsenal y los osos continuaban avanzando sobre la libra centésima a centésima.

Hayes, Coombs y sus colegas del departamento de asuntos exteriores de Liberty Street, muy pendientes de la evolución del Reino Unido, estaban tan molestos e irritados como los británicos por el hecho de que un banco central, defendiendo su divisa, no pueda tener más que una idea realmente vaga acerca de la procedencia del ataque que está sufriendo. La especulación es algo inherente al comercio internacional y por su propia naturaleza es casi imposible de aislar, identificar o incluso definir. Existen diversos grados de especulación; la propia palabra, al igual que «egoísmo» o «codicia», conlleva un juicio negativo y, sin embargo, cada intercambio de divisas puede ser considerado como especulación a favor de la divisa adquirida y en detrimento de la vendida. En un extremo se encuentran las transacciones comerciales perfectamente legítimas que pueden tener efectos especulativos. Un importador británico que solicite el envío de determinadas mercancías desde Estados Unidos puede legítimamente pagar en libras por anticipado, esto es, antes de recibir dichas mercancías, y si lo hace está especulando contra la libra. Un importador estadounidense que por obligación contractual tiene que pagar por ciertos productos británicos un precio fijado en libras puede insistir

legítimamente en que la compra de las libras necesarias para saldar su deuda sea pospuesta durante un período determinado, y en tal caso también él está especulando contra la libra. (La asombrosa importancia que para el Reino Unido tienen estas operaciones comerciales tan comunes, llamadas en argot financiero «avances» y «retrasos», respectivamente, queda demostrada por el hecho de si, en condiciones normales, los compradores internacionales de productos británicos retrasasen sus pagos por un período tan corto como dos meses y medio, las reservas de oro y dólares del Banco de Inglaterra simplemente se desvanecerían.) Y en el otro extremo están los operadores monetarios que piden libras prestadas y luego convierten el préstamo recibido en dólares. Tales operadores, en lugar de limitarse a proteger sus intereses comerciales, practican un tipo de especulación directa llamada «venta en corto»: al realizar este tipo de especulación, sus practicantes esperan poder recomprar las libras que deben a un precio más barato más adelante, y con ello están tratando de obtener un beneficio por haber previsto un descenso en el precio de la divisa sobre la que están especulando. Y, dado que las comisiones habituales en el mercado monetario internacional suelen ser bastante bajas, este tipo de maniobras se ha convertido en una de las formas más atractivas de apuesta financiera de alto riesgo.

Aunque lo más probable es que los culpables de la crisis de la libra esterlina fuesen las medidas de autoprotección adoptadas por importadores y exportadores muy nerviosos, lo cierto es que durante los meses de octubre y noviembre de 1964 las principales acusadas fueron las mencionadas apuestas especulativas. En particular, en el Parlamento británico se produjeron furiosas referencias a la actividad especulativa de «los gnomos de Zúrich», y si se aludía concretamente a esta ciudad era porque Suiza, cuyas leyes bancarias protegen rígida y celosamente el anonimato de todos sus depositantes, es el punto ciego de la banca internacional, por lo que por ello gran parte de la especulación financiera de todo el mundo se canaliza a través de Zúrich. Además de las bajas comisiones y del anonimato, la especulación con divisas tiene otro poderoso atractivo, y es que, a diferencia de los mercados bursátiles, los hipódromos y los casinos, gracias a los distintos husos horarios y al buen funcionamiento de los servicios, ésta es una casa de apuestas que nunca interrumpe sus actividades. Londres inicia su sesión una hora más

tarde que el resto de Europa (o así era hasta febrero de 1968, cuando el Reino Unido adoptó el horario del continente), Nueva York cinco (ahora seis) horas después, San Francisco tres horas más tarde, y por último Tokio empieza más o menos cuando San Francisco ya está terminando su día operativo. Por tanto, tan sólo la necesidad de dormir o la falta de dinero pueden detener las operaciones de un especulador de cualquier parte del mundo desesperadamente adicto.

«*No* eran los gnomos de Zúrich los que estaban atacando a la libra», declaró posteriormente un destacado banquero suizo, al que le faltó poco para decir que en su país no había gnomos. No obstante, no cabía duda de que las ventas en corto organizadas —lo que los financieros suelen llamar «ataque de osos»— eran una realidad, y los defensores de la libra en Londres y sus simpatizantes en Nueva York hubiesen dado lo que fuese por poder echar aunque fuese un rápido vistazo a su hasta entonces invisible enemigo.

Y precisamente en esta sobrecargada atmósfera, el fin de semana del 7 de noviembre, los principales bancos centrales de todo el mundo celebraron su acostumbrada reunión mensual en Basilea, Suiza, reunión que se venía celebrando regularmente desde los años treinta, excepto durante la segunda guerra mundial, con la excusa de la sesión también mensual del consejo de administración del Banco de Pagos Internacionales. Este banco se había fundado en Basilea en 1930 como cámara de compensación encargada de la gestión de las indemnizaciones establecidas tras la primera guerra mundial, pero con el tiempo había pasado a ser una agencia de cooperación monetaria internacional, así como una especie de club privado de banqueros. Como tal, cuenta con unos recursos considerablemente más limitados y un número de asociados mucho menor que el Fondo Monetario Internacional, pero, al igual que otros clubes exclusivos, a menudo es el escenario de grandes decisiones. Su consejo de administración cuenta con miembros del Reino Unido, Francia, Alemania occidental, Italia, Bélgica, Países Bajos, Suecia y Suiza —en resumen, las potencias económicas de la Europa capitalista—, mientras que Estados Unidos es un invitado habitual cuya presencia se da por supuesta, y

en ocasiones Canadá y Japón también envían a algún representante. La Reserva Federal casi siempre está representada por Coombs, y cuando éste no puede por Hayes o por algún otro directivo.

Como es natural, los intereses de los distintos bancos centrales a menudo entran en conflicto, por lo que sus representantes se sientan unos al lado de los otros con rostro serio como si fuesen jugadores de póquer. Lo más sorprendente es que, teniendo los problemas monetarios internacionales una historia casi tan larga como los problemas monetarios entre individuos, el concepto de cooperación económica internacional sea algo tan reciente. Hasta la primera guerra mundial, no puede decirse que existiese realmente, y durante los años veinte se llevó a cabo sobre todo a través de las estrechas relaciones personales existentes entre directivos de bancos centrales, a menudo mantenidas pese a la indiferencia de sus respectivos gobiernos. Oficialmente, se puso en marcha de forma algo dubitativa con el Comité Financiero de la Sociedad de Naciones, cuyo principal cometido, al menos en teoría, era el fomento de las acciones conjuntas para prevenir catástrofes monetarias; el colapso de la esterlina en 1931 y sus sombrías secuelas fueron una clara prueba del fracaso de este comité. Sin embargo, llegarían tiempos mejores. La famosa conferencia financiera entre países celebrada en 1944 en Bretton Woods —de la que surgieron no sólo el Fondo Monetario Internacional, sino también toda la estructura de reglas monetarias de posguerra, diseñadas para ayudar a establecer y mantener tipos de cambio fijos, así como otra institución llamada Banco Mundial, encargada de facilitar los flujos de capital desde los países ricos hacia los pobres o devastados por la guerra— constituye un hito en la cooperación económica comparable a la creación de la Organización de las Naciones Unidas en el ámbito de la cooperación política. Por citar tan sólo uno de los frutos de la conferencia, digamos que el crédito de más de 1.000 millones de dólares concedido al Reino Unido por el Fondo Monetario Internacional durante la guerra del Sinaí, en 1956, evitó una grave crisis financiera internacional.

Durante los años siguientes, los cambios en la economía, y en todo lo demás, tendieron a producirse cada vez con mayor frecuencia. Desde 1958, por ejemplo, las crisis monetarias comenzaron a aparecer prácticamente de la noche a la mañana, y el Fondo Monetario Internacional, entorpecido por la

lentitud de su propia maquinaria, en ocasiones demostró no estar en condiciones de enfrentarse a tales crisis por sí solo. Sin embargo, una vez más, el nuevo espíritu de cooperación se acabó imponiendo, en esta ocasión bajo el liderazgo de la nación más rica de todas, Estados Unidos. Desde 1961, el Banco de la Reserva Federal en Nueva York, con el beneplácito de la junta de gobernadores y del Departamento del Tesoro de Washington, unió sus fuerzas con otros grandes bancos centrales para crear un sistema de créditos recíprocos, disponibles en todo momento, que pronto comenzó a llamarse la «swap network» (que podría traducirse por «red de intercambios»). (En adelante, dado que el término «swap» es habitual en economía financiera, se mencionará como «red de swaps».) El objetivo de esta red era complementar los créditos a largo plazo del Fondo Monetario Internacional, facilitando a los bancos centrales el acceso instantáneo a los fondos que pudiesen necesitar durante breves períodos con el fin de actuar rápida y vigorosamente en defensa de sus divisas, y no pasó mucho tiempo antes de que pudiese ponerse a prueba. Entre 1961, fecha de su creación, y el otoño de 1964, la red de swaps ya había desempeñado un importante papel en la exitosa defensa contra los repentinos y violentos ataques especulativos sufridos por al menos tres divisas: el dólar canadiense en junio de 1961, la libra esterlina a finales de 1961 y la lira italiana en marzo de 1964. En el otoño de este último año, los acuerdos de intercambio o acuerdos de swap («The swap agreements» para los ingleses, «Les accords du swap» para los franceses y «Die Swap-Verpflichtungen» para los alemanes) se habían convertido en la verdadera piedra angular de la cooperación monetaria internacional. De hecho, los 500 millones de dólares estadounidenses que el Banco de Inglaterra había solicitado en el preciso momento en que sus directivos se dirigían hacia Basilea aquel mes de noviembre provenían precisamente de la red de swaps, cuyas principales funciones en aquel momento habían superado considerablemente las originales.

Por su parte, el Banco de Pagos Internacionales, en tanto que institución bancaria, no era más que una pieza relativamente menor de toda esta maquinaria, pero en tanto que club de banqueros, con el paso de los años, resultó tener un papel de una importancia cada vez mayor. Las reuniones mensuales de su consejo de administración ofrecieron (y siguen ofreciendo)

la oportunidad a directivos de bancos centrales de poder hablar en una atmósfera informal, para intercambiar cotilleos, puntos de vista e intuiciones con una tranquilidad imposible de conseguir con el correo ordinario o utilizando los circuitos telefónicos internacionales. Basilea, una ciudad medieval situada a orillas del río Rin, dominada por los puntiagudos chapiteles de su catedral del siglo XII y durante centurias centro neurálgico de la industria química, fue escogida como sede del Banco de Pagos Internacionales por ser un punto nodal de la red ferroviaria europea. Sin embargo, ahora que la mayoría de los banqueros suelen viajar en avión, aquello que en su momento fue una ventaja se ha acabado convirtiendo en un inconveniente, ya que no existen vuelos de larga distancia que aterricen en Basilea, por lo que los delegados tienen que volar hasta el aeropuerto más cercano, en Zúrich, y de ahí desplazarse en coche o en tren. Por otro lado, Basilea cuenta con varios restaurantes de primera categoría y es muy posible que a ojos de los delegados de los bancos centrales esta ventaja pese más que la inconveniencia del viaje, ya que existe una relación muy clara entre el mundo de la banca central —al menos en la europea— y el gusto por la buena vida. En una ocasión, uno de los gobernadores del Banco Nacional de Bélgica comentó sin rastro de ironía a un visitante que consideraba que uno de sus deberes era dejar la bodega de la institución mejor de lo que la encontró. El Banco de Francia suele decir en tono de disculpa a todos sus invitados a las comidas de trabajo que: «Siguiendo la tradición del banco, procuramos mantener cierta frugalidad en estos almuerzos», pero lo que sigue suele ser un ágape en el que el debate sobre cosechas vinícolas hace que toda alusión a asuntos bancarios resulte incómoda, cuando no directamente imposible, y al parecer la tradición de frugalidad consiste en ofrecer un único vino antes del coñac. La mesa del Banco de Italia es igual de elegante (algunos dicen que es la mejor de Roma) y el entorno se ve realzado por la decoración de las paredes con pinturas renacentistas de incalculable valor, obtenidas a lo largo de los años como pago de créditos que no pudieron ser reembolsados con dinero en efectivo. En el Banco de la Reserva Federal en Nueva York casi nunca se sirve alcohol, los principales temas de conversación son casi siempre la banca y las finanzas, y el cocinero suele

mostrarse patéticamente agradecido si alguno de los presentes realiza algún comentario sobre la comida, aunque sea negativo, pero está claro que Liberty Street no es Europa.

En estos democráticos tiempos, se considera que la banca central europea es el último baluarte de la tradición bancaria aristocrática, en la que el ingenio, la elegancia y la cultura coexisten sin problemas con la astucia y la implacabilidad comerciales. Es probable que los homólogos europeos de los vigilantes de seguridad de Liberty Street no sean otra cosa que empleados vestidos con chaqué o librea. Hasta hace menos de una generación, la norma entre los altos ejecutivos de los bancos centrales era la formalidad absoluta a la hora de dirigirse la palabra y se considera que los primeros en romper esta rigidez fueron los británicos durante la segunda guerra mundial, momento en el que, al parecer, se dictó una orden secreta que obligaba a los miembros del gobierno y las autoridades militares a dirigirse a sus colegas de Estados Unidos por sus nombres de pila. Sea como fuere, el caso es que hoy en día el intercambio de nombres de pila es algo común entre banqueros europeos y estadounidenses, y no cabe duda de que una de las razones principales es el aumento de la influencia del dólar durante la posguerra. (Otra posible razón es que, en esta nueva era de cooperación, los directivos de los bancos centrales se reúnen con mayor frecuencia de lo que lo hacían antes, no sólo lo hacen en Basilea, sino también en Washington, París y Bruselas, en los encuentros periódicos de media decena de comités bancarios específicos de diversas organizaciones internacionales. El mismo reducido grupo de peces gordos de la banca suele desfilar con tanta asiduidad por los hoteles de estas ciudades que probablemente den la impresión de ser cientos de ellos, como los figurantes que, lanza en ristre, cruzan el escenario una y otra vez durante la marcha triunfal de la ópera *Aída*.) Y el lenguaje utilizado para comunicarse se ha adaptado al cambio del poder económico. Tradicionalmente, el idioma común utilizado por los banqueros europeos solía ser el francés («francés macarrónico», dirían algunos), pero durante el largo período en que la libra fue la principal divisa del mundo, el inglés pasó a ocupar el primer puesto en la preferencia de dichos banqueros, y así sigue siendo tras la entronización del dólar: todos los miembros de los consejos de administración de los bancos centrales lo hablan fluida y voluntariamente, salvo los del Banco de

Francia, e incluso estos últimos se ven obligados a contar con los servicios de intérpretes debido a la incurable incapacidad, o falta de voluntad, de la mayoría de los británicos y estadounidenses para adquirir un mínimo grado de competencia en cualquier lengua que no sea la suya. (Lord Cromer, rompiendo la tradición, habla francés con total autoridad.)

En Basilea, la buena comida y el confort van siempre por delante del lujo. Muchos de los delegados suelen preferir un restaurante aparentemente humilde si está en el interior de la estación de tren, y el propio Banco de Pagos Internacionales está ubicado modestamente entre una cafetería y una peluquería. Durante aquel fin de semana de noviembre de 1964, el vicepresidente Coombs fue el único ejecutivo del Sistema de la Reserva Federal presente entre los participantes, y de hecho fue el representante bancario de Estados Unidos durante las fases iniciales e intermedias de la crisis que se estaba gestando. Abstraído, Coombs comió y bebió abundantemente con los demás —obedeciendo más a la tradición de su banco que a su escasa calidad de gourmet—, pero su verdadero interés era tomar el pulso al encuentro y a las sensaciones de sus participantes, tarea para la que sin duda era el hombre perfecto, pues contaba y cuenta con la total confianza y respeto de todos sus colegas extranjeros. El resto de los grandes banqueros suelen dirigirse a él por su nombre, no tanto por el cambio de costumbre en cuestiones de etiqueta, sino debido a un profundo afecto y admiración, y también utilizan su nombre para referirse a él cuando no está presente; en los círculos de la banca y a modo de conjuro, se le suele denominar «Charliecoombs» (dicho todo junto, como si fuese una sola palabra). Charliecoombs, dirán a todo aquel que pregunte, es el clásico nativo de Nueva Inglaterra (concretamente de Newton, Massachusetts), que aunque su entrecortado discurso y su actitud directa puedan hacerle parecer una persona fría y distante, en realidad es afable e intuitivo. Charliecoombs, a pesar de ser un graduado de Harvard (promoción de 1940), es un caballero modesto, de cabello gris, anteojos y cuidados modales, que mucha gente tomaría por el arquetipo de presidente de un banco de una pequeña localidad de Estados Unidos, en lugar de por un auténtico experto en una de las profesiones más

complejas que existen en el mundo. En general, casi todos reconocen que el genio creador de la red de swaps fue el banquero de Nueva Inglaterra Charliecoombs.

En Basilea, como de costumbre, se llevaron a cabo sesiones oficiales, cada una con su propia agenda, pero, también como de costumbre, se produjeron debates en sesiones mucho más informales celebradas en habitaciones de hotel y despachos, e incluso durante la cena oficial del domingo por la noche en la que se permitieron las conversaciones libres, que se centraron todas ellas en lo que Coombs definió más tarde como «el tema más caliente del momento». No cabe duda de cuál era ese tema: la situación de la libra; de hecho, Coombs apenas había oído hablar de otra cosa en todo el fin de semana. «Por lo que pude escuchar, estaba claro que la confianza en la libra se estaba deteriorando por momentos», dijo. Dos cuestiones principales ocupaban las mentes de la mayoría de los banqueros. Una era si el Banco de Inglaterra se proponía reducir parte de la presión sobre su divisa elevando el tipo de interés de sus préstamos. Había representantes de dicho banco entre los asistentes, pero para obtener una respuesta no bastaba con hacerles la pregunta, ya que aunque hubiesen estado dispuestos a darla no podrían, porque el Banco de Inglaterra no tiene la potestad de modificar su tipo de interés sin la aprobación —que en la práctica se convierte más bien en una orden— del gobierno británico, y los gobiernos electos suelen mostrar un desagrado natural hacia aquellas medidas monetarias que encarecen el dinero. Y la otra cuestión era si el Reino Unido contaba con las suficientes reservas de oro y dólares para poder defender su posición si el asalto especulativo continuaba mucho más tiempo, ya que, aparte de lo que le quedaba de los 1.000 millones de dólares obtenidos de la red swap y de sus derechos de préstamo del Fondo Monetario Internacional, sólo contaba con sus reservas oficiales, que la semana anterior habían caído por debajo de los 2.500 millones de dólares, su nivel más bajo en muchos años. Por si eso fuera poco, el ritmo al que tales reservas estaban disminuyendo era realmente alarmante: según las estimaciones de los expertos, en un día particularmente malo de la semana anterior se habían reducido en 87 millones de dólares. Bastaría un mes de días como ése y las reservas se esfumarían.

Aun así, comentó Coombs posteriormente, ninguno de los asistentes a la reunión de Basilea aquel fin de semana podía ni siquiera soñar que la presión sobre la esterlina pudiese llegar a ser tan intensa como lo fue más adelante, en ese mismo mes. Coombs regresó a Nueva York preocupado pero dispuesto a luchar, aunque no fue en Nueva York donde se produjo la principal batalla en torno a la libra, sino en Londres. La cuestión más importante y más inmediata era si el Reino Unido iba a elevar finalmente su tipo de interés esa semana y el día en el que se podría obtener una respuesta era el jueves 12 de noviembre. Como en muchas otras cosas, los británicos suelen seguir un estricto ritual en materia de tipos de interés: en este caso, si una semana se produce un cambio, el jueves a mediodía —en ese preciso momento, y en ningún otro— aparece un cartel informativo en el vestíbulo de la planta baja del Banco de Inglaterra anunciando el nuevo tipo, y, simultáneamente, un funcionario llamado bróker del gobierno, ataviado con un abrigo rosa y una chistera a juego, se dirige por Throgmorton Street hasta la Bolsa de Londres para anunciar ceremoniosamente el nuevo tipo desde una tribuna. Pues bien, ese jueves no se produjo cambio alguno. Evidentemente, el nuevo gobierno laborista tenía tantos problemas con el tipo de interés tras las elecciones como el anterior gobierno conservador había tenido antes de éstas. Los especuladores, allí donde estuviesen, reaccionaron ante tal pusilanimidad como si fuesen un solo hombre. Al día siguiente, viernes 13, la libra, que había estado moderadamente boyante toda la semana precisamente porque los especuladores habían estado esperando un incremento del tipo de interés, sufrió un auténtico bombardeo que la hizo caer hasta un precio de cierre de 2,7829 —poco más de un cuarto de centavo por encima del mínimo oficial— y el Banco de Inglaterra, tras intervenir con frecuencia para evitar que cayese aún más, vio disminuir sus reservas otros 28 millones de dólares. El sábado, el comentarista financiero del *The Times* londinense, que solía firmar con el seudónimo de «El editor de nuestra ciudad», lo dejó bastante claro: «La libra —escribió— no parece estar tan firme como sería de esperar».

La semana siguiente vio como se repetía el mismo patrón, pero de manera aún más exagerada. El lunes, el primer ministro Wilson, tomando ejemplo de Winston Churchill, intentó servirse de la retórica como arma. En un discurso pronunciado durante un banquete de pompa y circunstancia en el Guildhall de la City de Londres ante una audiencia que incluía, entre muchos otros dignatarios, el arzobispo de Canterbury, el lord canciller, el presidente del Consejo y el alcalde de Londres, con sus respectivas esposas, Wilson proclamó solemnemente «no sólo nuestra fe sino también nuestra firme determinación para mantener a la esterlina como una divisa fuerte y situada en lo más alto», y aseguró a los presentes que el gobierno no dudaría en tomar las medidas que fuesen necesarias para lograr tal objetivo. Aunque evitó deliberadamente la temida palabra «devaluación», igual que habían hecho otros altos funcionarios británicos durante todo el verano anterior, Wilson intentó dejar meridianamente claro que el gobierno no contemplaba en absoluto tal posibilidad, y para enfatizar este hecho lanzó una advertencia a los especuladores: «Si alguien, sea nativo de este país o de cualquier otro, tiene la más mínima duda acerca de la firmeza de [nuestra] resolución, desde aquí le insto a que se prepare a pagar el precio por su falta de fe en el Reino Unido». Puede que los aludidos especuladores se sintiesen intimidados por este ataque verbal, o puede que nuevamente estuviesen conteniendo su propio asalto sobre la libra ante la perspectiva de un posible aumento del tipo de interés el jueves. Sea como fuere, el caso es que el martes y el miércoles, aunque no alcanzó cotas muy altas en el mercado, la libra sí consiguió mejorar un poco respecto al viernes anterior, y sin la ayuda del Banco de Inglaterra.

El jueves, según informes posteriores, se produjo una fuerte disputa privada entre el Banco de Inglaterra y el gobierno sobre la cuestión del tipo de interés bancario: por parte del banco, lord Cromer argumentaba que era absolutamente esencial un incremento de un 1 por ciento, o incluso del 2, mientras que Wilson, Brown y Callaghan aún insistían en poner reparos y demorar la medida, con el resultado de que ese jueves tampoco se produjo ninguna subida, y la inacción llevó a una rápida intensificación de la crisis. El viernes 20 fue un día realmente negro para la City londinense: la bolsa, cuyos inversores se movían en la misma dirección que la libra, tuvo una sesión

horrible. El Banco de Inglaterra había tomado la decisión de establecer su última trinchera de defensa de la libra en 2,7825 dólares, un cuarto de centavo por encima del límite inferior. La libra abrió ese día a exactamente ese mismo precio y así se mantuvo toda la sesión, fuertemente acorralada por la lluvia torrencial de ofertas de venta de los especuladores. Mientras tanto, el banco aceptaba todas las ofertas a tal precio, lo que reducía aún más las reservas del país. En un momento dado, las ofertas comenzaron a llegar a tal velocidad que ya no se podía ocultar por más tiempo su procedencia: era evidente que llegaban de todas partes, sobre todo de los centros financieros europeos, pero también de Nueva York, e incluso de la propia ciudad de Londres. Los rumores de la inminente devaluación se propagaban sin freno por todas las bolsas del viejo continente y en Londres apareció un inquietante signo de que la moral estaba a punto de resquebrajarse, pues incluso allí empezó a hablarse abiertamente de devaluación. El economista y sociólogo sueco Gunnar Myrdal, en un discurso en Londres ese mismo jueves, había sugerido que una ligera devaluación podía ser la única solución posible a los problemas del Reino Unido. Una vez el comentario de un extranjero logró romper el hielo, los británicos comenzaron también a usar la odiada palabra, y a la mañana siguiente el propio «editor de nuestra ciudad» de *The Times* afirmó, con el tono de un comandante que intenta preparar a su tropa para una más que posible rendición, que: «Los rumores indiscriminados sobre la devaluación de la libra pueden hacer mucho daño, pero sería mucho peor considerar el uso de esta palabra como un tabú».

Cuando la llegada de la noche ofreció por fin a la libra y a sus defensores el respiro del fin de semana, el Banco de Inglaterra tuvo la oportunidad de evaluar su situación, y descubrió que no era precisamente tranquilizadora: de los 1.000 millones de dólares que había pedido prestados en el mes de septiembre con los acuerdos de swap ya sólo quedaba una pequeña fracción, pues el resto se había utilizado para sufragar la batalla, y el derecho que aún tenía para pedir dinero al Fondo Monetario Internacional no tenía prácticamente ningún valor, ya que la transacción tardaría varias semanas en completarse y los acontecimientos se estaban precipitando en cuestión de días, o incluso de horas. Lo que el banco sí tenía —lo único que tenía— eran las reservas británicas, que ese mismo día habían caído otros 56

millones y ya apenas superaban los 2.000 millones de dólares. Desde entonces, más de un comentarista ha sugerido que esta suma podía compararse a los pocos escuadrones de aviones de combate que la misma tenaz nación tenía veinticuatro años antes en el peor momento de la llamada batalla de Inglaterra.

La analogía puede parecer algo extravagante, pero en vista de lo que la libra significa y ha significado siempre para los británicos, en realidad no lo es tanto. En una época de materialismo, la libra tiene casi la misma importancia simbólica que en su día tuvo la Corona, y puede decirse que el estado de la libra *es* el estado del Reino Unido. La libra es la más antigua de todas las divisas existentes en la actualidad y se cree que el término «libra esterlina» surgió mucho antes de la conquista normanda, cuando los reyes sajones ordenaban la fabricación y difusión de peniques de plata —llamados *sterlings* («esterlinos») o *starlings* («estrellinos»), porque a veces tenían estrellas grabadas en ellos— y 240 de estas monedas equivalían a 400 de plata pura. (El chelín, equivalente a doce *sterlings*, o la vigésima parte de un libra, no apareció en escena hasta después de la conquista.) Así pues, en el Reino Unido los grandes pagos han sido valorados en libras desde el principio. Sin embargo, durante sus primeros siglos de existencia, la libra no fue la divisa inexpugnable que llegó a ser después, principalmente por la desafortunada costumbre que tenían los primeros reyes de aliviar su incompetencia financiera a base de corromper el proceso de fabricación: fundiendo una cierta cantidad de *sterlings*, añadiendo algún otro metal más barato y acuñando con la nueva mezcla nuevas monedas, cualquier rey irresponsable podía convertir, como por arte de magia, 100 libras en 110. La reina Isabel I puso fin a esta práctica en 1561, al ordenar por sorpresa la retirada de la circulación de todas las monedas devaluadas emitidas por sus predecesores. El resultado, apoyado en el gran crecimiento del comercio británico, fue un rápido y espectacular ascenso del prestigio de la libra, y menos de un siglo después de la maniobra de Isabel el término «esterlina» había adquirido el valor descriptivo que aún en la actualidad se asocia a la plata más refinada y codiciada. A finales del siglo XVII, cuando el Banco de Inglaterra fue fundado

para encargarse de las finanzas del gobierno, el papel moneda ya contaba con la suficiente confianza pública como para ser utilizado habitualmente, y estaba respaldado tanto por el oro como por la plata. Con el paso del tiempo, el valor monetario del oro fue aumentando constantemente con respecto al de la plata (en la actualidad, la plata no tiene apenas prestigio como metal de reserva monetaria, y tan sólo un puñado de países la utilizan para acuñar sus divisas), pero el Reino Unido no adoptó el patrón oro hasta 1816, momento en el que se comprometió a canjear el papel moneda por monedas o barras de oro en cualquier momento. El soberano de oro, valorado en una libra, que acabaría simbolizando la estabilidad, la opulencia e incluso la felicidad para muchos victorianos además de Bagehot, hizo su primera aparición en 1817.

La prosperidad engendró emulación. En vista del florecimiento del Reino Unido, y con la idea de que el patrón oro era al menos en parte responsable de él, otras naciones fueron poco a poco adoptándolo también: Alemania en 1871; Suecia, Noruega y Dinamarca en 1873; Francia, Bélgica, Suiza, Italia y Grecia en 1874; los Países Bajos en 1875; y Estados Unidos en 1879. Los resultados fueron decepcionantes, ya que casi ninguno de ellos comenzó inmediatamente a hacerse rico, y el Reino Unido, que en retrospectiva parece que floreció más bien a pesar del patrón oro que gracias a él, continuó siendo el monarca indiscutible del comercio mundial. En el medio siglo que precedió a la primera guerra mundial, Londres fue el intermediario de facto de las finanzas internacionales y la libra fue la divisa cuasi oficial. Tal y como escribiría más adelante un nostálgico David Lloyd George, hasta 1914: «El crujido de un billete en Londres [esto es, un billete de crédito en libras esterlinas con la firma de un banco londinense] era tan válido como el tintineo del oro en cualquier puerto del mundo civilizado». La guerra acabó con este idílico paraíso alterando el delicado equilibrio de las fuerzas que lo habían hecho posible y presentando un serio contendiente a la supremacía de la libra: el dólar estadounidense. En 1914, el Reino Unido, acuciado por la necesidad de financiar sus tropas, adoptó medidas para desalentar las demandas de oro, en la práctica abandonando por completo el patrón oro, aunque en teoría siguiese adscrito a él. Mientras tanto, el valor de la libra con respecto a su gran rival se hundía, pasando de los 4,86 dólares hasta un mínimo de 3,20 dólares en 1920. En un esfuerzo por recuperar su

gloria perdida, el Reino Unido retomó el uso del patrón oro en 1925, atando su divisa a un valor en oro que restauraba su antigua relación de 4,86 dólares por libra, pero el coste de esta osada sobrevaloración fue una depresión crónica a nivel nacional, y el eclipse político durante quince años del ministro de Hacienda que lo ordenó, Winston Churchill.

En realidad, el colapso general de las divisas durante los años treinta no comenzó en Londres, sino en la Europa continental, cuando en el verano de 1931 un súbito pánico en el principal banco de Austria, el Creditanstalt, acabó provocando su quiebra, e inmediatamente se produjo un efecto dominó de quiebras bancarias, si es que tal cosa realmente existe. Las pérdidas ocasionadas por este relativamente pequeño desastre provocaron a su vez una crisis bancaria en Alemania, y la crisis supuso que enormes cantidades de fondos británicos quedaran congelados en instituciones europeas en bancarrota, por lo que el pánico cruzó el canal de la Mancha invadiendo el hogar de la mismísima e imperial libra esterlina. En poco tiempo, las demandas de oro a cambio de libras desbordaron totalmente la capacidad del Banco de Inglaterra, incluso con la ayuda de préstamos procedentes de Francia y de Estados Unidos, por lo que el Reino Unido se encontró con dos únicas alternativas, bastante sombrías las dos: o bien establecía un tipo de interés bancario que rayase en la usura —entre el 8 y el 10 por ciento— con el fin de mantener los fondos en Londres y poner freno a los flujos del oro hacia el exterior, o bien abandonaba definitivamente el patrón oro. La primera de las opciones, que hubiese deprimido aún más la economía doméstica, cuando ya existían más 2,5 millones de desempleados, fue considerada como totalmente inadmisible, por lo que el 21 de septiembre de 1931 el Banco de Inglaterra anunció la suspensión de su compromiso de venta de oro.

La medida cayó en el mundo financiero como si fuese una devastadora bomba. Tal era el prestigio de la libra en 1931 que John Maynard Keynes, el por entonces ya célebre economista británico, comentó mitad en broma mitad en serio que la libra no había abandonado al oro, sino que era el oro el que había huido de la libra. Sea como fuere, el caso es que el anclaje del antiguo sistema había desaparecido y el resultado fue el caos. En pocas semanas, todos los países del mundo dominados política o económicamente por el

Reino Unido abandonaron también el patrón oro, la mayoría del resto de las divisas dominantes o bien se desvincularon totalmente del oro o bien vieron como su valor se devaluaba drásticamente en relación con él, y el valor de mercado de la libra en dólares cayó de 4,86 a más o menos 3,50. Poco después, el propio dólar —el posible nuevo anclaje— también comenzó a ir a la deriva: en 1933, impelido por la peor depresión de toda su historia, Estados Unidos abandonó también el patrón oro. Un año después, el país volvió a implantar una versión modificada llamada «patrón de cambio-oro», consistente en la renuncia a la acuñación de monedas de oro y el compromiso de la Reserva Federal a vender oro en forma de barras exclusivamente a otros bancos centrales, y ello con una drástica devaluación del 41 por ciento respecto del antiguo precio. La devaluación del dólar devolvió a la libra su antigua paridad con él, pero el Reino Unido encontró escaso consuelo en verse atado fuertemente a un ancla tan poco sólida. Aun así, durante los siguientes cinco años, mientras la política de «empobrecer al vecino» se convirtió en la norma de las finanzas internacionales, la libra no perdió mucho más terreno con respecto a otras divisas, y cuando estalló la segunda guerra mundial el gobierno británico congeló su valor en 4,03 dólares e impuso controles para mantenerla así, desafiando abiertamente al libre mercado. Y así permaneció durante una década, pero sólo oficialmente, ya que en la neutral Suiza su valor fluctuó libremente durante todo el período de guerra, siguiendo los avatares militares del Reino Unido y llegando a caer en los peores momentos hasta los 2 dólares.

Desde el final de la guerra hasta la actualidad, la libra ha sufrido problemas casi constantes. Las nuevas reglas del juego de las finanzas internacionales acordadas en Bretton Woods reconocieron que el patrón oro había sido demasiado rígido y el patrón de papel moneda virtual utilizado durante los años treinta demasiado inestable, y de ahí surgió el compromiso de que el dólar —el nuevo rey de las divisas— permaneciera vinculado al oro bajo el patrón de cambio-oro, y la libra, junto con otras divisas importantes, quedasen vinculadas al dólar a precios situados dentro de un horquilla prefijada. De hecho, la época de la posguerra dio comienzo con una devaluación de la libra tan drástica como la ocurrida en 1931, aunque sus consecuencias fueron mucho menos graves. La libra, al igual que la mayoría

de las divisas europeas, había salido de Bretton Woods enormemente sobrevalorada, si se tiene en cuenta lo destrozada que estaba la economía que representaba, y se había mantenido así sólo gracias a los controles impuestos por el gobierno. En el otoño de 1949, por tanto, y después de un año y medio de persistentes rumores de devaluación, de florecientes mercados negros de la divisa y de pérdidas de oro que redujeron las reservas británicas hasta un nivel realmente peligroso, la libra fue por fin devaluada de 4,03 a 2,80 dólares. Con las únicas excepciones del dólar estadounidense y el franco suizo, todas las divisas importantes de los países no comunistas siguieron el ejemplo de forma casi instantánea, pero en este caso no se produjo ningún caos comercial ni de ningún otro tipo, ya que, a diferencia de las de 1931 y de las posteriores, las devaluaciones de 1949, no eran meros intentos descontrolados de países asolados por la depresión para ganar una ventaja competitiva a cualquier precio, sino que representaban el reconocimiento de que los países devastados por la guerra se habían recuperado hasta un punto en el que podían sobrevivir a la libre competencia sin apoyos artificiales. De hecho, el comercio internacional no sólo no decayó, sino que se incrementó a un ritmo casi frenético. Sin embargo, incluso con un nuevo valor más racional, la libra continuó su trayectoria de escapadas por los pelos, ya que en 1952, 1955, 1957 y 1961 sufrió varias crisis de magnitudes diversas. De un modo indiscreto y poco sentimental, la libra —cuyas fluctuaciones en el pasado habían señalado con precisión el ascenso y caída del Reino Unido como primera potencia mundial— parecía ahora dar a entender, con su obstinada debilidad, que el recorte llevado a cabo en 1949 había sido insuficiente para adaptarse a las nuevas circunstancias de pérdida de poder en las que se encontraba el país.

Y en noviembre de 1964 estas pistas y sus humillantes implicaciones no pasaron desapercibidas para el pueblo británico. Los términos sumamente emocionales con los que muchos de ellos pensaban en la libra quedaron bien patentes en un intercambio de opiniones ocurrido en la célebre sección de cartas al director del periódico *The Times*, cuando la crisis alcanzó su punto culminante. Un lector llamado I. M. D. Little escribió una carta deplorando todos los golpes de pecho que se estaban dando en relación con la libra y especialmente los inquietantes rumores sobre la devaluación, un asunto que

en su opinión era más económico que moral. Rápida como el rayo, al día siguiente se publicó la respuesta de un tal C. S. Hadfield, entre otras muchas: ¿Acaso existía un signo más claro de unos tiempos sin alma, se preguntaba Hadfield, que la carta de Little? ¿La devaluación no era un asunto moral? «¡El repudio, pues esto es lo que es la devaluación, ni más ni menos, se ha convertido en algo respetable!», rugía Hadfield, en el tono inconfundible del patriota ofendido, tan antiguo en el Reino Unido como la propia libra.

En los diez días que siguieron al encuentro de Basilea, la principal preocupación de los directivos del Banco de la Reserva Federal en Nueva York no fue la libra sino el dólar. El déficit de la balanza de pagos estadounidense había crecido al alarmante ritmo de casi 6.000 millones de dólares anuales, y cada vez estaba más claro que un posible aumento del tipo de interés bancario del Reino Unido podía desviar parte de los ataques especulativos de la libra hacia el dólar si Estados Unidos no hacía lo mismo. Hayes, Coombs y las autoridades monetarias de Washington —William McChesney Martin, presidente de la junta de gobernadores de la Reserva Federal; y Douglas Dillon y Robert Roosa, respectivamente secretario y subsecretario del Departamento del Tesoro— estaban de acuerdo en que si los británicos elevaban su tipo de interés la Reserva Federal se vería obligada a elevar *su* tipo de interés en defensa propia por encima del nivel actual del 3,5 por ciento. Hayes mantuvo numerosas conversaciones telefónicas sobre este delicado punto con su homólogo londinense, lord Cromer. Aristócrata de pura cepa —ahijado del rey George V y nieto de sir Evelyn Baring, primer conde de Cromer (quien, como agente británico en Egipto, fue enemigo acérrimo de Charles George Gordon en el conflicto con Sudán)—, lord Cromer también era un banquero al que todo el mundo consideraba un genio de las finanzas, y, a sus cuarenta y tres años, era el hombre más joven que jamás se había puesto al timón del Banco de Inglaterra. En sus frecuentes encuentros en Basilea y en otros sitios, Hayes y él se habían hecho muy amigos.

Durante la tarde del viernes 20, el Banco de la Reserva Federal tuvo la oportunidad de demostrar su buena voluntad poniéndose en primera línea de batalla para defender a la libra. El respiro ofrecido por el cierre de la bolsa londinense resultó ser una ilusión: las cinco de la tarde en Londres eran sólo las doce del mediodía en Nueva York y los insaciables especuladores continuaron vendiendo libras durante varias horas en el NYSE, con el resultado de que la Reserva Federal tuvo que reemplazar temporalmente al Banco de Inglaterra en el puesto de mando de la defensa. Utilizando como munición dólares británicos —o, más concretamente, dólares estadounidenses prestados al Reino Unido mediante los acuerdos de swap—, los operadores de la Reserva Federal lograron mantener la libra a un precio de 2,7825 dólares o más, por supuesto a costa de las reservas británicas. Afortunadamente, tras el cierre de la Bolsa de Nueva York, la batalla no siguió ya más el horario solar hacia San Francisco o al otro lado del mundo hacia Tokio: al parecer, los atacantes se habían cansado de batallar, al menos por el momento.

Lo que siguió fue uno de esos extraños fines de semana modernos en los que, en distintas partes del mundo, hombres que claramente se están relajando debaten temas importantes y toman decisiones no menos importantes: Wilson, Brown y Callaghan estuvieron en Chequers, la casa de campo del primer ministro, en una reunión que originalmente iba a tratar de política de defensa nacional; lord Cromer estuvo en su propia casa de campo en Westerham, Kent; Martin, Dillon y Roosa estuvieron en sus despachos o en sus casas de Washington o alrededores; Coombs estuvo en su casa en Green Village, Nueva Jersey; y Hayes visitó a unos amigos en otra localidad de Nueva Jersey. En Chequers, Wilson y sus dos ministros financieros, dejando a los altos cargos militares las políticas de defensa, se reunieron en una galería del piso superior para hablar sobre la crisis de la esterlina, y con el fin de incluir a lord Cromer en sus deliberaciones, establecieron una conferencia telefónica con Kent, utilizando un sistema de codificación para evitar que sus palabras pudieran ser interceptadas por sus enemigos invisibles, los especuladores. En algún momento del sábado, los británicos tomaron una decisión trascendental: no sólo elevarían el tipo de interés bancario dos puntos porcentuales por encima de su nivel actual —hasta el 7

por ciento—, sino que lo harían a primera hora del lunes, en lugar de esperar hasta el jueves a mediodía. Por un lado, razonaron, posponer la acción hasta el jueves significaría dejar pasar otros tres días y medio en los que con toda seguridad continuaría la mortal sangría de las reservas británicas, e incluso podría acelerarse. Y, por otro, la sorpresa de la violación deliberada de la costumbre serviría para dar el dramatismo adecuado a la determinación del gobierno. Una vez tomada, los representantes británicos en Washington trasladaron la decisión a los altos funcionarios de política monetaria de Estados Unidos, que a su vez hicieron llegar la noticia a Hayes y Coombs en Nueva Jersey. Estos dos últimos, conscientes de que el plan acordado de un aumento simultáneo del tipo de interés bancario en Nueva York tendría que ponerse en práctica cuanto antes, organizaron por teléfono una reunión del consejo del Banco de la Reserva Federal para el lunes por la tarde, pues tal decisión requería la aprobación de la mayoría de sus miembros. Hayes, un hombre para el que la educación es una virtud extraordinariamente importante, lamentó más tarde con considerable disgusto haber sido un invitado tan descortés aquel fin de semana, pues no sólo se pasó al teléfono buena parte del tiempo, sino que, dadas las circunstancias, ni siquiera pudo ofrecer a sus anfitriones la más mínima explicación de su indecoroso comportamiento.

Lo que se había hecho —o más bien lo que se estaba a punto de hacer— en el Reino Unido iba a causar un enorme impacto en las finanzas internacionales. Desde el comienzo de la primera guerra mundial, el tipo de interés bancario en Londres nunca había superado el 7 por ciento y tan sólo había alcanzado esa cifra en muy contadas ocasiones. Y en cuanto al hecho de que el aumento se produjese en un día que no fuese un jueves, baste decir que la última vez que tal cosa había ocurrido fue en 1931, lo que a muchos les pareció una señal realmente inquietante. Previendo una gran actividad desde el mismo momento de la apertura de la bolsa en Londres el lunes, que tendría lugar a las cinco de la mañana de Nueva York, el domingo por la tarde Coombs se dirigió a Liberty Street para pasar la noche en el banco y encontrarse al pie del cañón cuando comenzase la batalla al otro lado del océano. Una vez allí,

descubrió que como compañero de noche tendría a un hombre que consideraba aconsejable dormir en el banco con tanta frecuencia que siempre tenía en su despacho una maleta con ropa y útiles de aseo: Thomas J. Roche, entonces funcionario sénior del departamento de asuntos exteriores. Roche dio la bienvenida a su jefe a las dependencias nocturnas —una serie de pequeñas habitaciones similares a las de un motel, situadas en el undécimo piso, equipadas con mobiliario de madera de arce, pósteres con imágenes de Nueva York, un teléfono, un radio-despertador, un albornoz y un kit de afeitado— y ambos se pasaron un buen rato comentando los acontecimientos del fin de semana antes de acostarse. Sus radios les despertaron poco antes de las cinco y, tras un breve desayuno, servido por el personal nocturno, se dirigieron a la sala de operaciones internacionales, en el séptimo piso, para no perder detalle de la evolución de los acontecimientos en Londres.

A las cinco y diez, contactaron telefónicamente con el Banco de Inglaterra para que les informasen sobre lo que había ocurrido durante los primeros minutos. El incremento del tipo de interés se había anunciado al abrir los mercados, causando un enorme revuelo; posteriormente Coombs descubriría que la entrada del bróker del gobierno en el parqué, hecho que normalmente solía ir acompañado de un relativo silencio, en aquella ocasión provocó tal alboroto que tuvo serios problemas para hacerse oír. En cuanto a la reacción inicial de la libra, fue (según dijo un comentarista financiero presente en aquel momento) como la de un caballo de carreras dopado: en los primeros diez minutos tras el anuncio del aumento del tipo de interés, su valor se disparó hasta los 2,7869 dólares, muy por encima del que tenía al cierre del viernes. Unos minutos más tarde, los operadores financieros neoyorquinos más madrugadores ya habían contactado telefónicamente con el Deutsche Bundesbank, el banco central de Alemania occidental, con sede en Fráncfort, y con el Banco Nacional de Suiza, en Zúrich, para sondear la reacción en el resto de Europa, que resultó ser igual de positiva. Acto seguido, volvieron a llamar al Banco de Inglaterra, donde las noticias eran cada vez mejores: los especuladores contra la libra corrían en desbandada, apresurándose a cubrir cuanto antes sus ventas en corto, y cuando las primeras luces del alba

comenzaron a aparecer en Liberty Street, Coombs ya sabía que la libra se cotizaba en Londres a 2,79 dólares, su mejor precio desde el comienzo de la crisis en el mes de julio anterior.

La misma situación continuó todo el día. «Este 7 por ciento traerá dinero hasta de la Luna», comentó un banquero suizo, parafraseando al gran Bagehot, que en su estilo, más terrenal y victoriano, había dicho: «Un tipo de interés bancario del 7 por ciento hará crecer el oro de la tierra». En Londres, la sensación de seguridad eran tan fuerte que incluso permitió la reanudación de las habituales disputas políticas: en el Parlamento, Reginald Maudling, principal autoridad económica del recientemente derrotado partido conservador, aprovechó la ocasión para comentar que la crisis nunca hubiera existido de no ser por las medidas de los laboristas, y el ministro de Hacienda Callaghan, con estudiada cortesía, replicó: «Debo recordar a su señoría que [recientemente] nos dijo que nuestro partido había heredado los problemas del suyo». Pese a ello, estaba claro que todo el mundo respiraba con mucha más tranquilidad. En cuanto al Banco de Inglaterra, el clamor por la libra fue tan grande que vio en ello la oportunidad de reponer sus mermadas reservas de dólares, y durante casi toda la tarde se sintió con la suficiente confianza como para cambiar de posición en el mercado y pasar a comprar dólares con libras a algo menos de 2,79. Tras el cierre de Londres, la buena racha continuó en Nueva York y, gracias a ello, el Banco de la Reserva Federal podía llevar a cabo su plan de elevar su propio tipo de interés con la conciencia tranquila. Y eso hizo esa misma tarde, pasándolo del 3,5 al 4 por ciento. Tiempo después, Coombs dijo: «La sensación aquella tarde de lunes fue que lo habían logrado, que habían sobrevivido una vez más. Todos soltamos un suspiro de alivio. La crisis de la esterlina parecía superada».

No fue así. «Recuerdo que el martes 24 la situación cambió en un abrir y cerrar de ojos», dijo Hayes. Ese día, el mercado inició sus operaciones con una libra firmemente plantada en los 2,7875 dólares. Desde Alemania llegaban sustanciosas órdenes de compra de libras y la sesión tenía buenas perspectivas. Y así continuaron las cosas hasta las doce del mediodía en

Londres, las seis de la mañana en Nueva York. Normalmente, todos los días a esta hora varias bolsas europeas —entre ellas, las más importantes: París y Fráncfort— celebran reuniones para fijar el tipo de cambio que van a aplicar a cada divisa en el momento de liquidar las transacciones de acciones y bonos en moneda extranjera, y estas sesiones de fijación de precios tienden a influir notablemente en los mercados monetarios, ya que son un indicador claro de la opinión del viejo continente sobre cada divisa. Y en aquella ocasión los tipos de cambio fijados con la libra mostraron de nuevo una pronunciada falta de confianza. Al mismo tiempo, parece ser que muchos operadores financieros de todas partes del mundo, especialmente de Europa, estaban dándole vueltas al porqué del inusual incremento del tipo de interés bancario del día anterior. Al principio, cogidos por sorpresa, habían reaccionado con bastante entusiasmo, pero ahora estaban empezando a considerar que el hecho de que el anuncio se produjese un lunes significaba que el Reino Unido estaba perdiendo el control. «¿Qué implicaciones tendría que los británicos decidieran jugar una final de Copa un domingo?», cuentan que preguntó un banquero europeo a un colega. A esta pregunta sólo hay una respuesta posible: pánico en Albión.

El efecto de este cambio de opinión fue un giro increíblemente drástico en la evolución del mercado. En Nueva York, entre las ocho y las nueve de la mañana, Coombs pudo observar con el corazón encogido como el mercado de la libra, hasta ese momento totalmente tranquilo y al alza, se colapsaba totalmente en cuestión de minutos. De todas partes llegaban órdenes de venta en cantidades jamás vistas. El Banco de Inglaterra, con el coraje que sólo da la desesperación, avanzó la última trinchera de la libra desde los 2,7825 hasta los 2,7860, y, mediante intervenciones casi constantes, logró mantenerla a ese nivel, pero estaba claro que el coste de tal actuación sería demasiado elevado: unos minutos después de las nueve de la mañana en Nueva York, Coombs calculó que el Reino Unido estaba perdiendo reservas a razón de varios millones de dólares por minuto, un ritmo sin precedentes y absolutamente insostenible.

Hayes llegó al banco poco después, y apenas había tenido tiempo de sentarse ante el escritorio de su despacho cuando desde el séptimo piso le llegó la perturbadora noticia: «Nos vamos a tener que enfrentar a un auténtico huracán», le informó Coombs, y continuó diciendo que la presión sobre la libra estaba creciendo a tal velocidad que existían muchas probabilidades de que el Reino Unido se viese forzado o bien a devaluar la divisa o bien a imponer un extenso —y, por muchas razones, inaceptable— sistema de control de tipos de cambio antes del fin de semana. Inmediatamente, Hayes telefoneó a los gobernadores de los principales bancos centrales europeos —algunos de los cuales se quedaron estupefactos ante la noticia, ya que no todos los mercados financieros nacionales habían sentido aún todo el peso de la crisis— y les rogó que no exacerbasen la presión sobre la libra y sobre el dólar elevando sus tipos de interés. (Esto último no fue tarea fácil, teniendo en cuenta que *su* propio banco acababa de elevar *su* propio tipo de interés.) Acto seguido, pidió a Coombs que subiese hasta su despacho y, una vez allí, ambos hombres se mostraron de acuerdo en que la libra se encontraba acorralada: era obvio que el incremento del tipo de interés británico no había logrado su objetivo y al actual ritmo de pérdidas de millones por minuto las reservas del Reino Unido se agotarían por completo en menos de cinco días laborables. La única esperanza consistía en reunir, en cuestión de horas, o como mucho en un día, una enorme cantidad de crédito para poder prestárselo al Banco de Inglaterra, de modo que éste pudiera sobrevivir al ataque e incluso lograra rechazarlo. Créditos semejantes a aquél tan sólo se habían podido lograr en muy contadas ocasiones —para el propio Reino Unido en 1961, para Canadá en 1962 y para Italia a principios de ese año 1964—, pero estaba claro que aquella vez la cantidad necesaria sería mucho mayor que las anteriores. El mundo de la banca central no se enfrentaba a la oportunidad de marcar un hito en la corta historia de la cooperación monetaria internacional, sino más bien a la absoluta necesidad de hacerlo.

Había otras dos cosas que estaban muy claras: que, en vista de los problemas del dólar, Estados Unidos no podría rescatar a la libra sin ayuda, y que, a pesar de los problemas del dólar, Estados Unidos, con todo su poderío

económico, tendría que unirse al Reino Unido para poner en marcha cualquier tipo de operación de rescate. Como primer paso, Coombs sugirió que el crédito concedido por la Reserva Federal al Banco de Inglaterra debería ser ampliado de inmediato de 500 millones a 650, pero por desgracia una acción rápida en este sentido se veía obstaculizada por el hecho de que, de acuerdo con la normativa de la Reserva Federal, una decisión como aquélla debía ser aprobada por los miembros del comité del Sistema de la Reserva Federal, en aquel momento diseminados por todo el país. Hayes llevó a cabo varias llamadas de larga distancia (en ese preciso momento, los cables telefónicos de todo el mundo trasladaban la noticia de la crítica situación de la libra) a los miembros del equipo monetario de Washington, Martin, Dillon y Roosa, ninguno de los cuales se opuso a la estrategia de Coombs y, como resultado de estas conferencias, Martin se puso en contacto desde su despacho con los miembros del comité clave, el llamado Comité Federal de Mercado Abierto, para organizar una reunión telefónica a las tres en punto de aquella misma tarde. Roosa, en el Departamento del Tesoro, sugirió que la contribución de Estados Unidos al fondo de financiación podría ser incrementada solicitando un préstamo de 250 millones al Banco de Exportación e Importación, una institución controlada y financiada por el Tesoro y ubicada en Washington. Como era de esperar, Hayes y Coombs dieron su aprobación a tal sugerencia, y Roosa puso en marcha la maquinaria burocrática para abrir aquella cámara acorazada, no sin antes advertir que era un proceso que seguramente se demoraría hasta la noche.

En Nueva York, durante las primeras horas de la tarde, mientras a cada minuto que pasaba el Reino Unido perdía más millones de dólares de sus reservas, Hayes y Coombs, junto con sus colegas de Washington, se ocuparon de planificar el siguiente paso. Si el incremento del intercambio de fondos y el préstamo del Banco de Exportación e Importación acababan prosperando, el crédito concedido por Estados Unidos ascendería a un total de 1.000 millones de dólares. Ahora bien, tras consultar con la asediada guarnición militar del Banco de Inglaterra, el Banco de la Reserva Federal comenzó a considerar que, para que la operación fuese efectiva, el resto de los principales bancos centrales —que en el mundo financiero se suelen agrupar bajo el seudónimo de «el Continente», aunque se incluyan también

los bancos centrales de Canadá y de Japón— tendrían que realizar sus propias aportaciones y reunir así otros 1.500 millones de dólares, o tal vez incluso más. Si el Continente en su conjunto aportaba esta suma, se convertiría en un colaborador más importante que Estados Unidos, y Hayes y Coombs eran muy conscientes de que tal cosa no sentaría muy bien ni a los banqueros ni a los gobernantes europeos, canadienses y japoneses.

A las tres de la tarde, como estaba previsto, el Comité de Mercado Abierto celebró su reunión telefónica: doce hombres sentados en sus despachos en seis ciudades distintas, de Nueva York a San Francisco. Todos los participantes escucharon la voz fría e impasible de Coombs describiendo la situación y ofreciendo sus recomendaciones, y todos quedaron firmemente convencidos de que era lo mejor; en poco más de quince minutos, se votó unánimemente incrementar el crédito hasta los 750 millones de dólares, con la condición de que otros bancos centrales aportasen también una ayuda proporcional.

Al finalizar la tarde, desde Washington llegó la noticia de que las probabilidades de que el Banco de Exportación e Importación concediese el préstamo solicitado eran bastante alta y que la respuesta definitiva llegaría antes de medianoche. Así pues, los 1.000 millones de dólares en créditos estadounidenses parecían ser casi cosa hecha. Quedaba el enfrentamiento con el Continente, pero como en Europa era ya de madrugada no había nadie despierto al que enfrentarse. La hora cero sería, por tanto, la hora de apertura de los mercados continentales al día siguiente y las horas siguientes serían cruciales para el destino de la libra. Hayes, tras dar instrucciones de que un coche le recogiera en su casa de New Canaan, Connecticut, a las cuatro de la madrugada, tomó su tren habitual desde la estación Grand Central poco después de las cinco de la tarde. Posteriormente expresaría ciertos remordimientos por haber procedido de manera tan rutinaria en un momento tan dramático: «Dejé el banco bastante a regañadientes —dijo—. Pensándolo ahora, desearía no haberlo hecho. No porque considere que hubiera podido hacer más estando en mi despacho, ya que pienso que hice buenas

aportaciones desde casa, y de hecho acabé pasando gran parte de la tarde al teléfono con Charlie Coombs, que sí se quedó en el banco, sino porque algo como aquello no ocurre todos los días en la vida de un banquero. Supongo que soy un animal de costumbres y además siempre intento mantener el equilibrio adecuado entre mi vida privada y mi vida profesional». Aunque Hayes no lo mencione, es posible que también tuviera otra cosa en mente, y es la norma no escrita de que los presidentes o gobernadores de bancos centrales no deben dormir nunca en sus lugares de trabajo: si se corría la voz de que Hayes rompía esta norma en aquel momento, razonó, podría llegar a considerarse como una señal de pánico similar al incremento del tipo de interés bancario británico un lunes, en lugar de un jueves.

Mientras tanto, Coombs sí que se disponía a pasar otra noche en Liberty Street. Se había ido a casa la noche anterior porque parecía que lo peor había pasado, pero nuevamente decidió quedarse tras las horas de trabajo habituales, y nuevamente estaba acompañado por Roche, que no había salido del banco desde el fin de semana anterior. Hacia medianoche, Coombs recibió la confirmación definitiva de que el Banco de Exportaciones e Importaciones accedía a conceder el crédito de 250 millones de dólares, que según lo prometido había llegado de Washington a última hora de la tarde. Todo estaba dispuesto para el gran esfuerzo de la mañana siguiente. Coombs volvió a instalarse en uno de los aburridos cubículos del undécimo piso y, tras poner en orden por última vez los hechos que necesitarían para el trabajo de persuasión de los banqueros continentales, puso el radio-despertador para las tres y media y se acostó. Un empleado de la Reserva Federal, con un cierto gusto por la literatura y un temperamento romántico, se sintió más tarde impelido a establecer un paralelismo entre el Banco de la Reserva Federal aquella noche y el campamento británico en la víspera de la batalla de Agincourt en la versión de Shakespeare, en la que el rey Enrique meditaba de manera tan elocuente sobre cómo la participación en la inminente batalla serviría para ennoblecer hasta el más vil de los soldados, y cómo los caballeros que se encontrasen a salvo en la seguridad de sus hogares se considerarían malditos por no haber estado en ella. Coombs, ante todo un

hombre pragmático, no tenía una opinión tan poética y elevada de su situación, pero mientras dormitaba, bastante mal por cierto, esperando que la mañana llegase a Europa, era muy consciente de que los acontecimientos en los que iba a tomar parte no se parecían en nada a cualquier cosa que hubiese sucedido en toda la historia de la banca.

II

La tarde del martes 24 de noviembre de 1964, Hayes llegó a su casa en New Canaan, Connecticut, a eso de las 6.30, como de costumbre, tras haber tomado su tren habitual de las 5.09 desde Grand Central. A sus cincuenta y cuatro años, Hayes era un hombre alto, delgado, afable, de ojos perspicaces enmarcados por unos anteojos redondos que le daban cierto aspecto de búho, con aire de profesor y poseedor de una reputación de imperturbabilidad. Al llevar a cabo sus acciones habituales tan metódicamente, pensó divertido que sin duda sus colegas debían de pensar que cuidaba tal reputación de manera bastante llamativa. Ya en su casa, una antigua casa de campo que databa de 1840 y que la familia Hayes había comprado y reformado doce años antes, fue recibido como de costumbre por su esposa, una mujer guapa y vivaracha de ascendencia angloitaliana llamada Vilma, pero apodada Bebba, a la que le encanta viajar y que no tiene ningún interés en el mundo de la banca, hija del fallecido barítono de ópera Thomas Chalmers. Dado que en aquel momento del año ya era noche cerrada cuando llegó, Hayes decidió renunciar a una de sus actividades de relajación favoritas tras un día duro de trabajo: dar un paseo hasta la cima de la verde colina situada en la parte trasera de la casa, desde donde se puede apreciar una excelente panorámica del Long Island y del océano. En cualquier caso, no deseaba relajarse, se sentía alerta y con los nervios algo tensos, y decidió que lo mejor era permanecer así toda la noche, ya que un chófer del banco llamaría a su puerta en plena madrugada para llevarle al trabajo.

Durante la cena, Hayes y su esposa charlaron sobre varios temas, entre ellos sobre el hecho de que su hijo Tom, estudiante de último curso en Harvard, iba a llegar al día siguiente para pasar con ellos el Día de Acción de

Gracias, y, al acabar, Hayes se sentó en un sillón para leer un rato. En los círculos bancarios se le considera un tipo académico e intelectual, y puede decirse que así es, al menos en comparación con la mayoría de los demás banqueros. Aun así, sus hábitos de lectura no bancaria son bastante distintos a los de su esposa: ella lee constantemente y sobre cualquier tema, mientras que él es más esporádico, caprichoso e intensivo, de forma que durante un tiempo se dedica en exclusiva a la figura de Napoleón, después puede estar unos meses sin coger un libro y más tarde leer todo cuanto cae en sus manos sobre la guerra civil estadounidense. En aquel momento, su atención estaba centrada en la isla griega de Corfú, donde la señora Hayes y él estaban planeando pasar unas vacaciones, pero antes de que pudiese entrar de lleno en materia recibió una llamada de teléfono del banco, informándole de que se habían producido nuevos acontecimientos que Coombs consideraba que el presidente Hayes debía conocer.

En resumen, las noticias eran las siguientes: las drásticas acciones para salvar la libra con las cuales el Banco de la Reserva Federal no sólo estaba comprometido, sino que había sido su promotor tenían que ser respaldadas por los bancos centrales de todas las principales naciones capitalistas del mundo, y todos ellos tenían que estar dispuestos a ponerlas en práctica tan pronto cuanto abrieran los mercados financieros de Londres y del Continente al día siguiente, hecho que tendría lugar entre las cuatro y las cinco de la mañana, hora de Nueva York. El Reino Unido se enfrentaba cara a cara con la bancarrota, debido a que un enorme déficit en su balanza de pagos internacional había provocado unas pérdidas igualmente enormes de las reservas de oro y dólares del Banco de Inglaterra. En todo el mundo existía un miedo cerval a que el recién elegido gobierno laborista decidiera o se viera obligado a aliviar la situación devaluando considerablemente la cotización de la libra, fijada en aquel momento en 2,80 dólares, provocando con ello una avalancha de ofertas de venta de libras por parte de inversores y especuladores de los mercados monetarios internacionales. El Banco de Inglaterra, cumpliendo con su obligación de mantener a su divisa en un precio de mercado no inferior a los 2,78 dólares, había perdido millones de dólares cada día procedentes de sus reservas, que en aquel momento apenas superaban los 2.000 millones de dólares, su punto más bajo en muchos años.

La única esperanza era conseguir en pocas horas, antes de que fuese demasiado tarde, una suma sin precedentes de créditos a corto plazo en dólares para el Reino Unido, procedente de los bancos centrales de los países más ricos del mundo. Con tales créditos a su disposición, el Banco de Inglaterra podría presumiblemente comprar libras de manera tan agresiva que el ataque especulativo pudiera ser absorbido, contenido y finalmente rechazado, lo que daría al Reino Unido el tiempo suficiente para poner en orden sus asuntos económicos. La cantidad exacta que sería necesaria para este rescate era una cuestión abierta, pero ese mismo día las autoridades monetarias estadounidenses y británicas habían llegado a la conclusión de que deberían ser al menos 2.000 millones de dólares, o tal vez más. Estados Unidos, a través del Banco de la Reserva Federal en Nueva York y el Banco de Exportación e Importación, controlado por el Departamento del Tesoro, se habían comprometido a aportar la mitad, pero quedaba por delante la tarea de persuadir al resto de los bancos centrales —llamados en el mundo financiero el Continente, a pesar de incluir al Banco de Canadá y al Banco de Japón— para que prestasen la otra mitad.

Nunca antes se había solicitado al Continente nada parecido, fuese a través de la red de swaps o por cualquier otro sistema. En septiembre de 1964, el Continente había aportado su mayor crédito colectivo de emergencia hasta la fecha: 500 millones de dólares, concedidos al Banco de Inglaterra para la defensa de su divisa, por entonces ya bajo asedio. Ahora, con esos 500 millones aún pendientes de reembolso, el Continente estaba a punto de recibir la solicitud de aportar más del doble de esa suma, tal vez incluso el quíntuple. Obviamente, el espíritu cooperativo internacional estaba a punto de ser sometido a una gran tensión, por lo que aquella tarde Hayes tenía razones para sentirse realmente inquieto.

Con una preocupación tan enorme dando vueltas en su mente, Hayes encontró muy difícil concentrarse en Corfú, por lo que teniendo en cuenta además que el coche del banco llegaría a las cuatro en punto de la mañana decidió acostarse pronto. Mientras se preparaba para ello, la señora Hayes le comentó que, dado que tendría que levantarse en mitad de la noche, se

suponía que debería sentir lástima por él, pero en realidad casi le envidiaba pues resultaba obvio que estaba esperando ansiosamente algo que le hacía levantarse tan pronto.

En Liberty Street, Coombs durmió mal y despertándose a menudo hasta que el radiodespertador de su habitación sonó a eso de las tres y media de la madrugada de Nueva York, es decir, a las ocho y media de Londres, las nueve y media en la mayor parte del resto del continente europeo. Una serie de crisis relacionadas con Europa le habían acostumbrado de tal manera a la diferencia horaria que ya tenía cierta tendencia a pensar en términos del día europeo, refiriéndose a las 8 a.m. de Nueva York como «la hora de comer», y a las 9 a.m. como «la sobremesa», por lo que cuando se levantó para él era «la mañana», a pesar de que las estrellas aún brillaban sobre Manhattan. Coombs se vistió apresuradamente, se dirigió a su despacho del décimo piso, donde el servicio nocturno del banco le sirvió un frugal desayuno, y acto seguido comenzó a realizar llamadas telefónicas a los bancos centrales más importantes del mundo capitalista. Todas estas llamadas se llevaron a cabo a través de una única operadora, encargada de la centralita del banco durante la noche, y todas ellas estaban incluidas en la lista de prioridades establecida por el gobierno que los ejecutivos del Banco de la Reserva Federal podían reclamar, aunque en aquella ocasión no fuese necesario hacerlo, ya que cuando Coombs comenzó a realizar sus llamadas, a las cuatro y cuarto de la madrugada, las líneas transatlánticas estaban casi completamente despejadas.

Las llamadas sirvieron esencialmente para preparar el terreno de trabajo para lo que estaba por llegar. Las noticias matutinas del Banco de Inglaterra, obtenidas en una de las primeras llamadas desde Liberty Street, confirmaban que las condiciones no habían cambiado desde el día anterior: el ataque especulativo sobre la libra continuaba sin tregua, y el Banco de Inglaterra seguía poniendo en circulación más reservas para sostenerla al precio de 2,7860 dólares. Coombs tenía razones para pensar que cuando se abriera el mercado financiero internacional de Nueva York, unas cinco horas después, se pondrían en circulación vastas cantidades de libras también de aquel lado del Atlántico, y el Reino Unido tendría que gastar aún más reservas de oro y

dólares, y trasladó esta opinión a sus homólogos del Deutsche Bundesbank, en Fráncfort; el Banque de France, en París; la Banca d'Italia, en Roma; y el Banco de Japón, en Tokio. (En este último caso, tuvo que contactar con los responsables en sus propias casas, ya que la diferencia horaria de catorce horas con el lejano oriente suponía que allí ya hubiesen pasado de las seis de la tarde.) Además, y ahí estaba el quid de la cuestión, Coombs informó a los representantes de los diversos bancos de que, en nombre del Banco de Inglaterra, en breve se les solicitaría un préstamo mucho mayor que cualquiera de los que hubiesen concedido hasta el momento. «Sin entrar en cifras concretas, intenté dejar lo más claro posible que se trataba de una crisis de primera magnitud, que muchos de ellos ni siquiera habían percibido», dijo Coombs tiempo después. Un alto funcionario del Bundesbank, que sabía tan poco sobre la incipiente crisis como cualquiera que no estuviera en Londres, comentó que en Fráncfort estaban «mentalizados para recibir» —o tal vez debería decirse «dispuestos a sufrir»— el enorme golpe que se les venía encima, pero que hasta que recibieron la llamada de Coombs habían esperado que el ataque especulativo sobre la libra acabase remitiendo por sí solo, e incluso tras la llamada no tenían ni idea de cuánto se les iba a pedir. En cualquier caso, tan pronto como Coombs cortó la comunicación, el gobernador del Bundesbank convocó una reunión de su consejo de administración, reunión que acabaría durando todo el día.

No obstante, todo esto seguía siendo una mera preparación, ya que para iniciar el proceso era necesario que el presidente o gobernador de un banco central hiciese una petición formal a otro presidente o gobernador de otro banco central, especificando una cantidad concreta. Y en el momento en el que Coombs estaba realizando sus llamadas para allanar el terreno, el presidente del Banco de la Reserva Federal se encontraba en la limusina del banco, en algún lugar entre New Canaan y Liberty Street, y dicha limusina, violando claramente el estilo de James Bond a la hora de mantener relaciones internacionales de alto nivel, no estaba equipada con un teléfono.

Hayes, el hombre que viajaba en aquella limusina, era presidente del Banco de la Reserva Federal en Nueva York desde hacía algo más de ocho años, tras llegar al puesto, para desconcierto propio y ajeno, no desde una posición de prestigio comparable o desde las filas de la propia Reserva

Federal, sino desde la inmensa legión de vicepresidentes de bancos comerciales de Nueva York. Aunque en un principio el nombramiento pareció muy poco ortodoxo, en retrospectiva puede decirse que fue realmente providencial; un estudio de su vida y de los primeros años de su carrera profesional revela que, de alguna manera, todo parecía haber sido planeado para prepararle para lidiar con este tipo de crisis monetarias, igual que la vida de un escritor o de un pintor en ocasiones parece consistir exclusivamente en la preparación para la ejecución de una única obra de arte. Si la Divina Providencia, o tal vez su departamento financiero, hubiese necesitado un informe sobre la idoneidad de Hayes para hacer frente a la enorme crisis de la libra que estaba a punto de estallar y hubiese contratado los servicios del equivalente celestial de un experto en recursos humanos para realizarlo, el informe sería muy parecido a lo siguiente:

«Nació en Ithaca, Nueva York, el 4 de julio de 1910, pero pasó casi toda su infancia en Nueva York capital. Su padre fue profesor de derecho constitucional en la Universidad de Cornell, y más tarde asesor financiero en Manhattan; su madre fue maestra de escuela primaria, entusiasta sufragista, trabajadora social y de ideas políticas liberales. Ambos muy aficionados a la observación de aves. Atmósfera familiar intelectual, librepensadora y solidaria. Asistió a colegios privados en Nueva York y Massachusetts, siendo habitualmente el alumno más destacado de su clase. Después estudió en Harvard (primer año) y en Yale (tres años de matemáticas, miembro de la prestigiosa sociedad Phi Beta Kappa desde su segundo año, miembro del equipo de remo y graduado en 1930 como el primero de su promoción). Entre 1931 y 1933 completó sus estudios en New College, Oxford, gracias a una beca Rhodes, convirtiéndose en un ferviente anglófilo y, aunque en aquel momento no tenía intención de trabajar en la Reserva Federal, escribió su tesis sobre “Políticas de la Reserva Federal y evolución del patrón oro en los años 1923-1930”. En estos momentos desearía contar con un ejemplar de dicha tesis, por si en ella pudiera encontrar alguna idea brillante de juventud, pero ni él ni el New College han sido capaces de encontrarla. Entró en el mundo de la banca comercial de Nueva York en 1933, donde ascendió de manera lenta pero constante (su salario en 1938 era de 2.700 dólares). En 1942 obtuvo el (no muy destacado) puesto de secretario asistente en la New

York Trust Company. Tras una temporada en la Marina, en 1947 se convirtió en director adjunto y dos años después en director ejecutivo del departamento de asuntos exteriores de la New York Trust, a pesar de su falta de experiencia en banca internacional. Según parece, aprendió muy rápido; asombró a todos sus colegas y sus superiores, y se ganó una sólida reputación entre ellos como mago de las finanzas internacionales, cuando predijo con total exactitud las cifras de la devaluación de la libra en 1949 (de 4,03 a 2,80 dólares) varias semanas antes de que se produjese.

»Fue nombrado presidente del Banco de la Reserva Federal en Nueva York en 1956, ante su total incredulidad y la de la comunidad bancaria neoyorquina, pues la mayoría de sus miembros jamás habían oído hablar de aquel hombre tan aparentemente tímido. Reaccionó ante la noticia con bastante calma, llevándose a su familia dos meses de vacaciones a Europa. Actualmente el consenso es que los miembros del consejo de administración del banco tuvieron una increíble visión de futuro, o tal vez pura suerte, al escoger a un experto en finanzas internacionales justo cuando el dólar estaba empezando a debilitarse y la cooperación monetaria entre países estaba adquiriendo una importancia crucial. Goza del respeto y la admiración de los dignatarios de los bancos centrales europeos, que le suelen llamar Al. Gana 75.000 dólares al año, lo que le convierte en el funcionario federal mejor pagado tras el presidente de Estados Unidos; la Reserva Federal tiene por objetivo que los salarios de sus trabajadores sean más o menos competitivos en términos bancarios, y no en términos de empleado del gobierno. Es un hombre muy alto y muy delgado. Intenta siempre, por principio, realizar sus traslados diarios exactamente a la misma hora y mantener sacrosanta su vida privada, por lo que considera "intolerable" el trabajo fuera de horas de oficina. Se suele quejar de que su hijo tiene una opinión bastante negativa de los negocios, lo que atribuye a una especie de "esnobismo inverso", pero incluso en este caso no pierde los nervios.

»En conclusión: éste es el hombre más adecuado para representar a la banca central de Estados Unidos durante una crisis de la esterlina.» Efectivamente, Hayes parece cumplir a la perfección su papel de máquina perfectamente diseñada y ensamblada para llevar a cabo una tarea extremadamente compleja, pero también tiene otras características, y su

naturaleza contiene tantas paradojas como cualquier otro hombre. Si bien casi ningún miembro del mundo de la banca que le conozca intenta describirle sin utilizar las palabras «académico» e «intelectual», el propio Hayes no se describe a sí mismo como un académico e intelectual, sino más bien como un hombre de acción, y los acontecimientos ocurridos el 25 de noviembre de 1964 parecen refrendar esta opinión. Aunque en algunos aspectos es un banquero de los pies a la cabeza —de esa clase de banqueros de los que H. G. Wells decía que «dan el dinero por descontado, igual que un terrier da por descontadas a las ratas», y no muestran la más mínima curiosidad filosófica por ello—, sí que siente una curiosidad filosófica bastante impropia de su profesión sobre prácticamente todo lo demás. Y aunque la gente que no le conoce bien pueda considerarle aburrido, sus amigos más cercanos hablan de una excepcional capacidad para divertirse y de una serenidad interior que parece hacerle inmune a las tensiones y distracciones que tienden a fragmentar las vidas de muchos de sus contemporáneos. No cabe duda de que esta serenidad interior sufrió una dura prueba mientras Hayes se dirigía en la limusina del banco hacia Liberty Street. Cuando llegó a su despacho, sobre las cinco y media, su primera acción fue pulsar el botón de contacto directo con Coombs en el intercomunicador interno del banco para obtener un informe actualizado de la situación. Tal y como había esperado y temido, la dolorosa sangría de dólares del Banco de Inglaterra continuaba sin pausa, y, lo que era aún peor, Coombs le dijo que sus contactos con los banqueros locales que también estaban de vigilia (representantes de los departamentos exteriores de los grandes bancos comerciales de Nueva York, como Chase Manhattan y First National City) le indicaban que durante la noche se había acumulado un enorme volumen de órdenes de venta de libras en el mercado bursátil neoyorquino, órdenes que se harían efectivas tan pronto como el NYSE iniciase sus actividades. En menos de cuatro horas, el Banco de Inglaterra, ya casi inundado por tales órdenes, se enfrentaría a un nuevo tsunami procedente de Nueva York, por lo que la necesidad de apresurar los trámites era cada vez más apremiante. Hayes y Coombs se mostraron de acuerdo en que el proyecto de formar un paquete de créditos para el Reino Unido debía anunciarse tan pronto como fuese posible tras la apertura de la Bolsa de Nueva York, tal vez incluso antes de las diez de la mañana. Con el

fin de que el banco tuviese un único punto de emisión y recepción de comunicaciones con el extranjero, Hayes decidió renunciar a su propio despacho —una habitación espaciosa con confortables butacas agrupadas en torno a una chimenea— y fijar el puesto de mando en el despacho de Coombs, mucho más pequeño y austero, pero ordenado de manera más eficiente. Una vez allí, descolgó uno de los tres teléfonos dispuestos sobre la mesa de Coombs y pidió a la operadora que le pusiese en contacto con lord Cromer, en el Banco de Inglaterra. Una vez establecida la comunicación, ambos hombres —las dos figuras clave de la operación de rescate— revisaron sus planes por última vez comprobando las cifras que habían decidido solicitar a cada banco central y acordando el orden de solicitudes.

A ojos de algunos, Hayes y lord Cromer hacen una pareja curiosa. Además de ser un aristócrata puro, George Rowland Stanley Baring, tercer conde de Cromer, es también un banquero puro. Descendiente de uno los fundadores del célebre banco comercial londinense Baring Brothers, el conde y ahijado de monarca estudió en Eton y en el Trinity College, Cambridge, y pasó doce años como director gerente del banco de su familia, seguidos de otros dos años —entre 1959 y 1961— como asesor económico y principal representante del Departamento del Tesoro del Reino Unido en Washington. Si Hayes había adquirido su dominio de los arcanos de la banca internacional gracias al paciente estudio, lord Cromer, que nunca ha sido precisamente un académico, los adquirió mediante herencia, instinto y ósmosis. Si Hayes, pese a su elevada estatura, podía ser pasado por alto entre una multitud, lord Cromer, de estatura media pero gallardo y elegante, destacaría inmediatamente en casi cualquier parte. Si Hayes tiene cierta tendencia a evitar los contactos cercanos, lord Cromer es conocido por su actitud amable y cordial, y —sin duda de manera no intencionada— ha agradado y decepcionado por igual a muchos banqueros estadounidenses, intimidados por su título nobiliario, al animarles a llamarle Rowley. «Rowley tiene una gran autoestima y confianza en sí mismo —dijo uno de estos banqueros—. Nunca tiene miedo de intervenir en un debate, incluso interrumpiendo, ya que siempre está convencido de que su postura es razonable. Después de todo, él mismo es un hombre razonable. Es la clase de hombre que ante cualquier

crisis siempre es capaz de descolgar un teléfono y hacer algo al respecto.» Este mismo banquero confesó que, hasta el 25 de noviembre de 1964, nunca había considerado que Hayes también fuese esa clase de hombre.

A eso de las seis de la mañana de aquel día, Hayes se puso al teléfono, igual que lord Cromer. Uno tras otro, los líderes de los principales bancos centrales del mundo —entre ellos el presidente Karl Blessing, del Deutsche Bundesbank; el doctor Guido Carli, del Banco de Italia; el gobernador Jacques Brunet, del Banco de Francia; el doctor Walter Schwegler, del Banco Nacional de Suiza; y el gobernador Per Åsbrink, del Riskbank de Suecia— fueron descolgando *sus* propios teléfonos para descubrir, algunos de ellos con considerable sorpresa, la suma gravedad que la crisis de la esterlina había alcanzado el día anterior, el hecho de que Estados Unidos se había comprometido a conceder un préstamo a corto plazo de 1.000 millones de dólares y que se les pedía que rebuscasen en lo más profundo de sus propias reservas nacionales para ayudar a controlar la crisis. Algunos recibieron la noticia de la boca de Hayes, otros de la de lord Cromer; en cualquiera de los dos casos, el informador no era un cualquiera, era un colega de su mismo nivel y miembro como ellos de esa esotérica fraternidad llamada el club de Basilea. Hayes, cuya posición como representante de un país que ya había puesto sobre la mesa una enorme suma de dinero le situaba casi automáticamente como el líder de la operación, se ocupó cuidadosamente de dejar claro en todas y cada una de sus llamadas que su papel en todo el asunto era respaldar, en nombre de la Reserva Federal, una propuesta que oficialmente procedía del Banco de Inglaterra. «La situación de la libra es crítica, y tengo entendido que el Banco de Inglaterra desea solicitarles una línea de crédito de 250 millones de dólares —decía con su habitual tono pausado a todos los presidentes y gobernadores de los bancos centrales de Europa continental—. Confío en que comprenderá que ésta es una situación en la que debemos mantenernos unidos.» (Por supuesto, Coombs y él hablaban siempre en inglés. A pesar de que recientemente había retomado sus clases de francés y de que su expediente académico de Yale fue uno de los más impresionantes de la historia de la universidad, Hayes seguía siendo bastante negado para los idiomas y no confiaba en absoluto en su propia capacidad para llevar a cabo una importante conversación sobre un tema tan

crucial en otra cosa que no fuese su propia lengua.) En aquellas llamadas en las que había una estrecha relación con el homólogo europeo con el que hablaba, la conversación fue algo más informal, utilizando la jerga habitual entre altos ejecutivos de bancos centrales, en la que la unidad numérica de referencia es 1 millón de dólares. En estos casos, podía decir tranquilamente: «¿Podríais poner, por ejemplo, ciento cincuenta?». De todos modos, y con independencia del grado de formalidad adoptado por Hayes, la primera reacción solía ser una mezcla de sorpresa y cautela. «¿Realmente está tan mal la cosa, Al? Aún teníamos la esperanza de que la libra se recuperase por sí sola», fue la respuesta que escuchó en varias ocasiones. Y cuando Hayes les aseguraba que efectivamente la situación era crítica y que la libra no se recuperaría sin ayuda, sus interlocutores solían decir algo del tipo: «Vamos a ver qué podemos hacer. Estamos en contacto». Algunos de los presidentes o gobernadores que recibieron estas llamadas han comentado posteriormente que lo que más les impresionó de la primera llamada de Hayes no fue tanto lo que dijo sino cuándo lo dijo: conscientes de que en Nueva York aún faltaban horas para el amanecer, y sabedores de la adicción de Hayes a las horas bancarias establecidas, los europeos se percataron de que la situación era muy grave desde el mismo momento en el que escucharon su voz al teléfono. Una vez que Hayes rompía el hielo con cada banco central europeo, Coombs tomaba el relevo para entrar en detalles con sus homólogos.

La primera ronda de llamadas dejó en Hayes, lord Cromer y sus asociados en Liberty Street y Threadneedle Street una cierta sensación de esperanza, pues ninguno de los bancos centrales les había dado una negativa directa; ni siquiera, para su sorpresa y regocijo, el Banco de Francia, país cuya política se estaba alejando con rapidez de la cooperación con el Reino Unido y con Estados Unidos en asuntos monetarios y de otra índole. Además, varios de los contactados les habían sorprendido dejando entrever que las aportaciones de sus países al préstamo podrían ser incluso mayores de las solicitadas. Con esta alentadora perspectiva, Hayes y lord Cromer decidieron elevar sus miras. Originalmente habían apuntado a la obtención de un total de 2.500 millones de dólares, pero, en vista de los buenos resultados, consideraron que tal vez se podrían alcanzar los 3.000 millones. «Decidimos subir un poco las apuestas aquí y allí —dijo Hayes—. No había forma de

saber con exactitud cuál sería la cantidad mínima de dinero necesaria para revertir la situación, y sabíamos que el éxito de la maniobra dependería en gran medida del efecto psicológico del anuncio, si es que finalmente teníamos algo que anunciar. El número tres nos pareció una cifra redonda y de buen augurio.»

Sin embargo, el futuro inmediato planteaba dificultades y, como quedó claro cuando los bancos interpelados comenzaron a realizar sus llamadas de respuesta, la mayor de todas era llevar a cabo la acción con la rapidez necesaria. Hayes y Coombs descubrieron que el punto que más les costaba transmitir era que cada minuto que se demoraba la decisión significaba la pérdida de otro millón de dólares o más de las reservas británicas, y que si se seguían los procedimientos habituales el préstamo llegaría sin duda demasiado tarde para evitar la devaluación de la libra. Algunos de los bancos centrales estaban obligados por ley a consultar la decisión con los gobiernos de sus respectivos países antes de comprometerse y otros no, pero incluso aquellos que no tenían esta obligación insistían en hacerlo como medida de cortesía. Todo esto consumía un tiempo precioso, en especial teniendo en cuenta que más de un ministro de Finanzas, ignorante de que se le estaba buscando para obtener su aprobación instantánea sobre un enorme préstamo en el que la única prueba de su acuciante necesidad era la palabra de Hayes y de lord Cromer, no estaba disponible. (Uno de ellos se encontraba en plena sesión de debate en el parlamento de su país.) Incluso en aquellos casos en los que el ministro en cuestión sí estaba disponible, la mayoría se mostraron reacios a actuar de manera tan apresurada, pues los gobiernos suelen tratar los asuntos monetarios con mucha mayor prudencia que los bancos centrales. Algunos de los ministros de Finanzas dijeron, de hecho, que si se les hacía llegar una solicitud formal por escrito junto con un informe oficial de la balanza de pagos del Reino Unido, se comprometerían a estudiar el asunto. Además, algunos de los bancos centrales mostraron una exasperante inclinación a seguir los procedimientos formales; por ejemplo, el director de asuntos externos de uno de los bancos dijo: «¡Están de suerte! Justamente tenemos programada una reunión del consejo para mañana. Debatiremos el asunto y nos pondremos en contacto para comunicarles nuestra decisión». No se conoce la respuesta exacta de Coombs a esto, pero al parecer su actitud fue

mucho más vehemente que de costumbre, e incluso la célebre imperturbabilidad de Hayes se vio ligeramente alterada en una o dos ocasiones, según testigos presenciales: aunque su tono siguió siendo tan calmado como siempre, el volumen de su voz se elevó bastante por encima de su nivel habitual.

El mejor ejemplo del problema al que se enfrentaban los bancos centrales continentales fue lo que ocurrió en el más rico y poderoso de todos, el Deutsche Bundesbank. Alertados por la primera llamada de Coombs, el consejo de administración ya estaba reunido en sesión de urgencia cuando una nueva llamada de Nueva York —en esta ocasión de Hayes al presidente Blessing— ofreció al banco la primera pista de cuánto dinero se le estaba solicitando exactamente. Las cantidades solicitadas a los diversos bancos centrales aquella mañana nunca se han hecho públicas, pero, basándose en lo que *sí* se conoce, es razonable estimar que el Bundesbank recibió una petición de 500 millones de dólares, la porción más grande de todas y desde luego la suma más elevada que nunca antes se había solicitado a un banco central con tanta premura, a excepción de la realizada a la propia Reserva Federal. Poco después de la llamada de Hayes para darle esta perturbadora información, Blessing recibió otra de lord Cromer, que confirmó todo cuanto había dicho Hayes sobre la gravedad de la crisis y repitió la misma cifra. Posiblemente con algunas muecas de dolor, los miembros del consejo del Bundesbank acordaron en principio que el asunto debía llevarse a cabo, pero fue justamente en ese punto en el que comenzaron los problemas, pues Blessing y sus colaboradores decidieron que debían observarse los procedimientos formales apropiados. Antes de tomar una decisión definitiva, tenían que consultar a sus socios económicos en el Mercado Común Europeo y en el Banco de Pagos Internacionales, especialmente al presidente de este último, el doctor Marius W. Holtrop, gobernador del Banco de los Países Bajos, que por supuesto también había recibido su propia petición. Así pues, rápidamente pusieron una conferencia directa entre Fráncfort y Ámsterdam para intentar contactar con él, pero, según se informó a los miembros del consejo del Bundesbank, el doctor Holtrop no se encontraba en Ámsterdam, sino que había tomado un tren poco antes hacia La Haya para reunirse casualmente con su ministro de Finanzas con objeto de consultarle otros

asuntos. Para el Banco de los Países Bajos, tomar una decisión tan importante sin el conocimiento de su gobernador era algo impensable, y, por otra parte, el Banco de Bélgica, una nación cuyas políticas monetarias están indisolublemente vinculadas a las de los Países Bajos, se mostraba también muy reacio a actuar antes de que Ámsterdam hubiese dado su conformidad. Así pues, durante algo más de una hora, mientras millones de dólares continuaban desapareciendo del Banco de Inglaterra y el orden monetario mundial estaba en serio peligro, toda la operación de rescate tuvo que detenerse porque el doctor Holtrop, cruzando en tren las bajas llanuras holandesas, o tal vez ya en La Haya inmerso en un atasco de tráfico, no podía ser contactado.

Todo esto, por supuesto, se traducía en una angustiosa frustración en Nueva York. Menos mal que, a primera hora de la mañana, la campaña de Hayes y Coombs obtuvo el respaldo y el estímulo de Washington. Las principales autoridades monetarias del gobierno —Martin en la junta de gobernadores de la Reserva Federal, Dillon y Roosa en el Departamento del Tesoro— habían tomado parte activa en la planificación del rescate realizada el día anterior, y parte de esa planificación era la decisión de permitir que el Banco de Nueva York, en tanto que brazo operativo del Sistema de la Reserva Federal y del Tesoro en asuntos monetarios internacionales, hiciese las veces de puesto de mando de la campaña, por lo que los miembros del equipo de Washington habían dormido en sus casas y habían acudido a sus despachos a la hora habitual. A partir del momento en que Hayes les informó de las dificultades que se estaban produciendo, Martin, Dillon y Roosa comenzaron a colaborar con sus propias llamadas transatlánticas para enfatizar el nivel de preocupación de Estados Unidos sobre el asunto. El problema era que ninguna llamada, procediese de donde procediese, podría detener el inexorable avance del reloj —ni tampoco encontrar al doctor Holtrop—, y Hayes y Coombs tuvieron finalmente que renunciar a su idea de disponer de la cantidad fijada con tiempo suficiente para anunciar el crédito al mundo a eso de las diez de la mañana de Nueva York. Además, existían otras razones que hacían que las esperanzas iniciales se esfumasen. Con la apertura de los mercados bursátiles de Nueva York, se hizo patente que, durante la noche, la alarma se había extendido a todo el mundo financiero. La

oficina de finanzas internacionales del banco, en el séptimo piso, informó de que el ataque contra la libra al abrir los mercados de Nueva York había sido tan terrorífico como se esperaba y que la situación había alcanzado una atmósfera cercana al pánico. Desde el departamento de títulos financieros llegó un alarmante informe que decía que el mercado de Bonos del Tesoro estadounidenses estaba sufriendo la mayor presión en muchos años, lo cual revelaba una inquietante falta de confianza en el dólar por parte de los operadores financieros de bonos. A Hayes y a Coombs esta información les sirvió de sombrío recordatorio de algo que ya sabían: que una caída de la libra en relación con el dólar podía muy bien venir acompañada, a modo de reacción en cadena, de una devaluación forzada del dólar en relación con el oro, lo que a su vez podía provocar el caos monetario en todas partes. Si, en algún momento, se había permitido soñar con una imagen de ellos mismos como buenos samaritanos, esto les devolvió bruscamente a la realidad. Y, para colmo, poco después llegó la noticia de que todos los exaltados rumores que circulaban por Wall Street mostraban claros signos de estar cristalizando en un solo rumor muy preocupante para el mundo financiero, que además resultaba creíble por su especificidad: el gobierno británico, se decía, se proponía anunciar la devaluación de la esterlina a eso de las doce de la mañana de Nueva York. Por suerte, aquello era algo que podía negarse categóricamente, al menos en lo referente al momento del anuncio, ya que era obvio que el Reino Unido no devaluaría su divisa mientras las negociaciones sobre el crédito continuasen activas. Dividido entre el deseo de sofocar un rumor tan destructivo y la necesidad de mantener en secreto las negociaciones hasta que concluyesen, Hayes tomó una decisión: ordenó a uno de sus colaboradores que llamase a algunos destacados banqueros de Wall Street para decirles con la mayor de las vehemencias que, hasta donde el banco sabía, el rumor de la devaluación era falso. «¿Puede ser más específico?», preguntó el colaborador, y Hayes, dado que no podía decir otra cosa, respondió: «No, no puedo».

Esta palabra desprovista de pruebas era algo, pero no era suficiente, y la tranquilidad de los mercados financieros no duró mucho. Según reconocieron Hayes y Coombs posteriormente, a lo largo de aquella mañana ambos intercambiaron numerosas miradas de un lado a otro de la mesa de este

último, diciéndose sin palabras: «No vamos a llegar a tiempo». Sin embargo —al más puro estilo del melodrama, que en ocasiones sobrevive testarudamente incluso cuando ha desaparecido su lado artístico—, cuando la situación parecía más desesperada, comenzaron a llegar buenas noticias. El doctor Holtrop había sido localizado por fin en un restaurante de La Haya, donde estaba comiendo con el ministro de Finanzas de los Países Bajos, el también doctor J. W. Witteveen, y lo que era más, el doctor Holtrop había dado su conformidad y apoyo a la operación de rescate. Y en cuanto al asunto de la consulta con el gobierno, no había ningún problema, pues el representante del gobierno en esos temas estaba sentado justo frente a él y también daba su visto bueno. Por tanto, el principal obstáculo había sido superado y desde ese momento las dificultades comenzaron a convertirse en meras molestias, como la necesidad de disculparse ante los japoneses por sacarles de sus camas, puesto que para entonces en Tokio ya era la madrugada del día siguiente. La tendencia se había revertido. Antes del mediodía de Nueva York, Hayes, Coombs, lord Cromer y sus subalternos ya sabían que en principio contaban con el beneplácito de diez de los bancos centrales llamados continentales —los de Alemania occidental, Austria, Bélgica, Canadá, Francia, Italia, Japón, Países Bajos, Suecia y Suiza—, así como con el del Banco de Pagos Internacionales.

Tan sólo restaba esperar mientras cada uno de los bancos se embarcaba en el lento y fastidioso proceso de completar las formalidades necesarias para que su acción fuese legal y oficial. El paradigma mismo del orden y la disciplina, el Bundesbank, no podía actuar sin haber logrado la ratificación de todos y cada uno de los miembros de su consejo de administración, la mayoría en destinos rurales desperdigados a lo largo y ancho del país. Dos altos directivos de este banco se repartieron la tarea de llamar uno por uno a todos los miembros ausentes para persuadirles de que diesen su aprobación, tarea algo delicada puesto que básicamente se les estaba solicitando que aprobasen algo que de hecho el banco ya se había comprometido a hacer. Cuando era media tarde en Europa, mientras estos directivos se ejercitaban en el arte del lenguaje ambiguo, Fráncfort recibió una nueva llamada de lord Cromer desde Londres, sin duda todo lo exasperado que le permitía su condición, para informarles de que el ritmo de pérdidas de las reservas

británicas se había vuelto tan frenético que la libra no sobreviviría un día más: formalidades aparte, era un caso de ahora o nunca. (Las pérdidas sufridas por el Banco de Inglaterra aquel día nunca fueron comunicadas de manera oficial. El periódico *The Economist* estimó más tarde que podrían haber alcanzado los 500 millones de dólares, es decir, cerca de la cuarta parte de lo que quedaba en sus arcas.) Tras la llamada de lord Cromer, los directivos del Bundesbank comenzaron a favorecer la brevedad sobre el tacto, y pese a ello obtuvieron la aprobación unánime de todos los miembros. Poco después de las cinco de la tarde de Fráncfort, por fin estuvieron en condiciones de informar a lord Cromer y a Hayes de que el Bundesbank aportaría los solicitados 500 millones de dólares.

Poco a poco, otros bancos fueron sumándose oficialmente a la operación de rescate. Canadá e Italia pusieron 200 millones de dólares cada uno, probablemente satisfechos de poder devolver el favor que ambos países recibieron en su momento, pues sus propias divisas también se habían beneficiado de rescates internacionales en 1962 y 1964 respectivamente, de menor cuantía pero en condiciones similares. De acuerdo con un informe posterior del diario *The Times*, Francia, Bélgica y Países Bajos, que nunca revelaron la cantidad aportada, contribuyeron también con 200 millones de dólares cada uno. Se sabe que Suiza aportó 160 millones, y Austria, Japón y el Banco de Pagos Internacionales redondearon el crédito con aportaciones aún desconocidas. A la hora de comer en Nueva York, el asunto estaba prácticamente atado y tan solo quedaba conseguir que el anuncio al mundo fuese lo más efectivo posible para que su impacto tuviera la rapidez y la fuerza deseadas.

Esta tarea puso en la línea de fuego a otro directivo del Banco de la Reserva Federal en Nueva York: Thomas Olaf Waage, vicepresidente a cargo del departamento de relaciones públicas. Waage (pronunciado «Waaga») había estado presente y activo en el despacho de Coombs durante toda la mañana, siempre al teléfono oficiando de intermediario con Washington. Neoyorquino por nacimiento y por residencia, hijo de un capitán de barco pesquero noruego, Waage es un hombre con amplios y genuinos intereses —entre ellos la ópera, Shakespeare, Trollope y, fruto de su herencia ancestral, la navegación—, así como una incontenible pasión: esforzarse al máximo por

hacer llegar al público escéptico no sólo los hechos, sino también el drama, el suspense y la emoción del mundo de la banca central; en resumen, es un banquero desesperadamente romántico. Por todo ello, no cabía en sí de gozo cuando Hayes le asignó la tarea de preparar el comunicado de prensa que informaría al mundo sobre la operación de rescate de la manera más elocuente y enérgica posible. Mientras Hayes y Coombs se afanaban en atar todos los cabos sueltos, Waage se ocupó de coordinar la publicación con sus homólogos en el consejo de la Reserva Federal y en el Departamento del Tesoro en Washington, que compartirían la emisión del anuncio estadounidense, y el Banco de Inglaterra, que, según habían acordado Hayes y lord Cromer, publicaría simultáneamente su propio anuncio. «Cuando supimos que ya teníamos algo que anunciar, se acordó fijar las dos de la tarde en Nueva York para revelar la noticia —recuerda Waage—. Por supuesto, ya era demasiado tarde para influir en los mercados de Londres y del resto de Europa, pues para entonces ya habían finalizado sus actividades del día, pero aún quedaban unas horas antes del cierre de las bolsas de Estados Unidos, y si para entonces se lograba revertir la evolución de la esterlina, era probable que la recuperación continuase al día siguiente en Londres y en el viejo continente, fecha en la que los mercados estadounidenses estarían inactivos por ser el Día de Acción de Gracias. En cuanto a la suma final del crédito conjunto que nos proponíamos anunciar, seguía siendo de 3.000 millones de dólares. Sin embargo, recuerdo que surgió un problema imprevisto de última hora particularmente embarazoso: casi al final de toda la operación, cuando ya pensábamos que teníamos en la mano todo el paquete, Charlie Coombs y yo sumamos todas las cantidades comprometidas, solo para estar seguros, y el primer resultado fue de 2.850 millones. Sorprendidos, volvimos a sumar y esta vez sí obtuvimos la cifra esperada. Al parecer habíamos pasado por alto 150 millones en un error de cálculo, por lo que todo estaba correcto.»

Todas las piezas del rompecabezas fueron ensambladas justo a tiempo para poder presentar el nuevo programa, y las declaraciones de la Reserva Federal, el Departamento del Tesoro y el Banco de Inglaterra se realizaron, como estaba previsto, de manera simultánea, a las 2 p.m. de Nueva York, las 7 p.m. de Londres. Como resultado de la influencia de Waage, la versión estadounidense, aunque no llegaba al grado de exaltación de los sentidos de,

por ejemplo, la última escena de *Los maestros cantores de Núremberg*, fue sin duda todo lo excepcionalmente emotivo que puede llegar a ser un comunicado público de un banco, pues hablaba con sutil ostentación de la magnitud sin precedentes de la suma lograda y de cómo los bancos centrales se habían «movido con rapidez para poner en práctica un contraataque masivo contra la venta especulativa de la libra». El comunicado de Londres era de un estilo muy diferente. Alcanzando la quintaesencia de la flema y el laconismo británicos que, según parece, están reservados a los momentos de crisis más graves, decía lo siguiente: «El Banco de Inglaterra ha tomado las medidas oportunas para obtener 3.000 millones de dólares con los que poder sostener la libra esterlina».

Gracias a las precauciones adoptadas se había podido mantener en secreto toda la operación, y el anuncio cogió al mercado bursátil de Nueva York totalmente desprevenido, lo que logró que la reacción fuese tan rápida y eléctrica como todos los implicados habían esperado. Los especuladores contra la libra decidieron al instante y sin dudarlo ni por un momento que su juego había terminado. Inmediatamente después de la noticia, el Banco de la Reserva Federal hizo una oferta de compra de libras a 2,7868 dólares, una cifra ligeramente por encima del nivel en el que el Banco de Inglaterra la había mantenido artificialmente a lo largo de todo ese día. Fue tal la prisa de los especuladores por librarse de sus posiciones en corto, comprando libras, que el Banco de la Reserva Federal encontró muy pocas a la venta a ese precio. A eso de las dos y cuarto de la tarde, incluso hubo un extraño y alentador período de varios minutos en el que en Nueva York no pudieron encontrarse libras disponibles a *ningún* precio; cuando reaparecieron fue a un precio aún mayor y fueron adquiridas de inmediato, y de esta forma el precio siguió subiendo el resto de la tarde hasta situarse al cierre ligeramente por encima de los 2,79 dólares.

¡Victoria! La maniobra había funcionado: la libra estaba fuera de peligro inmediato y de todas partes comenzaron a llegar alabanzas por el éxito de la operación. Incluso el magistral *The Economist* declaró sucintamente: «Aunque el resto de las redes se colapsen, da la impresión de que los bancos

centrales [tienen una] asombrosa capacidad para lograr resultados instantáneos. Y aunque el suyo no sea el mecanismo más deseable, orientado siempre a la defensa a corto plazo del statu quo, resulta que es el único que funciona».

Así pues, con la libra de nuevo en una posición razonablemente alta, el Banco de la Reserva Federal en Nueva York cerró sus puertas en vísperas del Día de Acción de Gracias y los banqueros se fueron a sus casas. Coombs recuerda haberse tomado un Martini en apenas tres tragos. Hayes, de vuelta en New Canaan, descubrió que su hijo Tom ya había llegado desde Harvard. Tanto su esposa como su hijo se percataron de que se encontraba en un estado de emoción inusual y cuando le preguntaron qué le ocurría les respondió que acababa de vivir el día más absolutamente satisfactorio de toda su carrera profesional. Cuando le pidieron detalles, les contó una versión condensada y simplificada de la operación de rescate, teniendo siempre en cuenta que su audiencia era una esposa que no tenía ningún interés en el mundo de la banca y un hijo que despreciaba el mundo de los negocios. La reacción que obtuvo al terminar su resumen hubiese agradado sobremanera a Waage, o a cualquier sincero narrador de relatos épicos bancarios a un profano indiferente. «Al principio era un poco confuso —le dijo la señora Hayes—, pero hacia el final nos tenías a los dos deseando saber el desenlace.»

El propio Waage, en su casa de Douglaston, contó a *su* esposa los acontecimientos del día en *su* estilo característico: «¡Hoy ha sido el Día de San Crispín —exclamó nada más entrar con paso firme por la puerta—, y he estado con Harry!».*

III

Tras interesarme por la libra y sus peligros durante aquella crisis de 1964, descubrí que el tema me resultaba especialmente atractivo. Los siguientes tres años y medio seguí con sumo interés sus subidas y bajadas en la prensa estadounidense y británica, y en varias ocasiones me desplacé a la sede del Banco de la Reserva Federal en Nueva York para conocer a los nuevos

directivos y conversar con los antiguos, y para obtener informes de primera mano que pudieran iluminarme acerca de la situación financiera del momento. La experiencia de todos estos años me ha confirmado plenamente la tesis de Waage de que el mundo de la banca central puede llegar a ser muy excitante.

Lo cierto es que, por desgracia, la libra no tardó mucho en volver a tener problemas. Un mes después de la gran crisis de 1964, los especuladores retomaron sus ataques y a finales de ese año el Banco de Inglaterra se había visto forzado a utilizar más de la sexta parte del crédito de 3.000 millones de dólares. Y el nuevo año tampoco trajo consigo un alto definitivo de las hostilidades, pues, tras un mes de enero relativamente optimista, en febrero de 1965 la libra volvió a sentir la presión de los ataques. El crédito de noviembre se había concedido originalmente por un período de tres meses, aunque los países acreedores habían decidido después prorrogarlo otros tres meses, con el fin de que el Reino Unido dispusiese de algo más de tiempo para poner en orden su maltrecha economía. Sin embargo, a finales de marzo, su economía seguía bastante inestable: la libra había vuelto a caer por debajo de los 2,79 dólares y el Banco de Inglaterra se había visto de nuevo forzado a entrar en el mercado. En abril, el Reino Unido anunció restricciones en su presupuesto, lo cual provocó un ligero repunte de su divisa, pero no duró mucho. A comienzos del verano, el Banco de Inglaterra ya había gastado en la guerra contra la especulación más de un tercio de los 3.000 millones y los especuladores no parecían dispuestos a cesar sus ataques. A finales de junio, los altos funcionarios británicos anunciaron oficialmente que la crisis de la libra se había terminado, pero no era más que una forma de engañarse a sí mismos, pues en julio, a pesar de que el gobierno apretó aún más el cinturón de la economía nacional, la libra volvió a hundirse. A finales de julio, en el mercado financiero internacional ya estaban convencidos de que se estaba gestando una nueva crisis, crisis que acabó estallando a finales de agosto y que, en algunos aspectos, era aún más peligrosa que la del mes de noviembre anterior. El problema era que el mercado parecía creer que los bancos centrales ya estaban cansados de tener que poner cada vez más dinero en la batalla y que, con independencia de las consecuencias, dejarían finalmente caer la libra. En aquel momento, me puse en contacto con un conocido

experto en finanzas para preguntarle qué opinaba de la situación y me respondió: «Hasta donde yo sé, el mercado bursátil de Nueva York está totalmente convencido de que la devaluación de la esterlina se producirá este próximo otoño. Y cuando digo totalmente no me refiero a "convencido al 95 por ciento", sino realmente "convencido al ciento por ciento"». Sin embargo, el 11 de septiembre leí en la prensa que el mismo grupo de bancos centrales, esta vez con la excepción del de Francia, había vuelto a reunir un crédito de rescate de última hora, aunque no se mencionaba la cantidad exacta —después se supo que fue de unos 1.000 millones de dólares—, y durante los días siguientes pude observar cómo poco a poco el precio de mercado de la libra volvía a ascender, de forma que a finales de mes había superado los 2,80 dólares por primera vez en dieciséis meses.

Los bancos centrales lo habían vuelto a lograr. Poco después me dirigí de nuevo al Banco de la Reserva Federal para informarme de los detalles. Fue Coombs quien me recibió y lo encontré de un humor extraordinariamente alegre, optimista y locuaz. «La operación de este año ha sido muy distinta a la del año pasado —me dijo—. Fue una acción agresiva por nuestra parte, en lugar de una maniobra defensiva de última hora. A comienzos de este mes de septiembre llegamos a la conclusión de que existía una excesiva oferta de venta de libras, esto es, que el volumen de especulación en su contra era completamente desproporcionado respecto de lo que se podría justificar según los meros hechos económicos. En realidad, durante los primeros ocho meses del año, las exportaciones británicas se habían incrementado en más de un 5 por ciento con respecto al mismo período de 1964 y el déficit de la balanza de pagos del Reino Unido se había reducido a la mitad. Esto constituía un progreso económico muy claro y prometedor, pero los pesimistas especuladores no tenían esto en cuenta y continuaban vendiendo libras en corto, basándose únicamente en factores técnicos del mercado. Por tanto, eran ellos los que se encontraban en una posición muy expuesta, y decidimos que había llegado el momento de lanzar una contraofensiva oficial en toda regla.»

A diferencia de la anterior, según me explicó Coombs, esa nueva contraofensiva fue planeada con todo detalle y sin prisas, y no vía telefónica sino cara a cara, durante el fin de semana del 5 de septiembre en una nueva

reunión en Basilea. Como de costumbre, el representante del Banco de la Reserva Federal fue el propio Coombs, aunque en esta ocasión estuvo acompañado por Hayes, que acortó sus largamente planeadas vacaciones en Corfú para hacer acto de presencia. El contraataque fue diseñado con precisión militar. Se decidió, por ejemplo, que en esta ocasión no se revelaría el montante del crédito de rescate, con el fin de confundir y desconcertar lo más posible al enemigo, los especuladores. El lugar escogido para el inicio del contraataque fue el parqué de operaciones del Banco de la Reserva Federal y la hora las nueve de la mañana de Nueva York —lo bastante pronto como para que los mercados de Londres y del resto de Europa aún se encontrasen operativos— del 10 de septiembre. A la hora cero, el Banco de Inglaterra disparó una salva preliminar, anunciando que se habían adoptado nuevas medidas que en breve permitirían llevar a cabo las «acciones apropiadas» en los mercados financieros, y, tras dejar pasar unos minutos para que calase el mensaje, a la vez recatado y amenazante, el Banco de la Reserva Federal lanzó el ataque con toda la artillería. Utilizando el nuevo crédito internacional como munición, al estilo británico, el Banco de la Reserva Federal realizó ofertas simultáneas de compra de esterlinas en todos los bancos operativos en la Bolsa de Nueva York por un valor total de casi 30 millones de dólares, al precio de 2,7918 dólares, el corriente en aquel momento. Bajo esta presión, el mercado se movió al alza inmediatamente y el Banco de la Reserva Federal siguió los pasos de este movimiento, elevando el precio de su oferta poco a poco. Cuando se alcanzaron los 2,7934 dólares, el banco dejó temporalmente de pujar, en parte para ver qué hacía el mercado por sí mismo y en parte para confundir aún más al enemigo. El mercado se mantuvo firme y comprobaron dos cosas: que a ese nivel ya existían tantos compradores independientes de libras como vendedores y que los osos —los especuladores— estaban perdiendo su osadía. No obstante, el banco aún no estaba satisfecho. Regresó con vigor al mercado y, a lo largo del día, fue elevando el precio hasta alcanzar los 2,7945 dólares. Y entonces la bola de nieve comenzó a rodar sola, con los resultados que yo había leído en mis periódicos. «Cazamos con nuestros cepos a toda una horda de osos hambrientos», concluyó Coombs con sombrío placer, y no era difícil simpatizar con él. No me cabía duda de que un banquero que ha logrado

derrotar a sus oponentes con tanta claridad que se ven obligados a huir despavoridos, y que lo ha hecho no por beneficio personal o institucional, sino por el bien común, debe sentir una extraña y sincera satisfacción.

Poco después, otro banquero me comentó hasta qué punto los cepos habían penetrado dolorosamente en las patas de los osos. Dado que los márgenes de crédito en las especulaciones con divisas son como son —por ejemplo, para apostar 1 millón de dólares contra la libra, un especulador debe aportar hasta 30.000 o 40.000 dólares en efectivo—, la mayoría de ellos se habían comprometido hasta con decenas de millones. Y para un especulador que tenga un compromiso de, por ejemplo, 10 millones de libras, o 28 millones de dólares, la modificación de la centésima parte de un centavo en el precio en dólares de la libra supone un cambio de 1.000 dólares en el valor de su cuenta. Así pues, entre los 2,7918 dólares del 10 de septiembre y los 2,8010 del 29 de ese mismo mes, tal especulador situado en el lado corto de la libra habría perdido 92.000 dólares, cifra que, es de suponer, le haría pensárselo dos veces antes de volver a vender en corto libras esterlinas.

A este contraataque le siguió un extenso período de calma durante el cual despareció la sensación de crisis inminente que había flotado en los mercados bursátiles casi todo el año anterior, y por un período de más de seis meses el mundo del mercado de la libra fue mucho más soleado de lo que había sido en ningún momento de los años precedentes. «La batalla por la libra esterlina ha terminado», anunciaron en noviembre altos funcionarios británicos (que sabiamente prefirieron guardar el anonimato), precisamente en el primer aniversario del rescate de 1964. Ahora, dijeron, «estamos luchando en la batalla de la economía». Y al parecer también la estaban ganando, porque cuando se calculó oficialmente al saldo de la balanza de pagos de 1965 se vio que el déficit se había reducido a *menos* de la mitad del existente un año antes. Mientras tanto, la nueva fortaleza de la libra permitió al Banco de Inglaterra no sólo reembolsar la totalidad de sus deudas a corto plazo con otros bancos centrales, sino también obtener un beneficio en el mercado bursátil de más de 1.000 millones de dólares para sumar a sus preciosas reservas. Entre septiembre de 1965 y marzo de 1966, tales reservas pasaron de 2.600 millones de dólares en préstamos a 3.600 millones libres de deudas, una cifra más que aceptable. Y la libra pudo soportar sin problemas

una nueva campaña electoral, que como de costumbre fue un momento tormentoso para la divisa. Cuando en la primavera de 1966 volví a reunirme con Coombs, parecía tan orgulloso de la esterlina como un hincha de los New York Yankees con el equipo de sus amores.

En el momento en que había llegado a la conclusión de que continuar siguiendo los altibajos de la libra ya no tenía el mismo interés que antes, estalló de repente una nueva crisis. Una huelga de marineros contribuyó a un nuevo incremento del déficit comercial del Reino Unido, y a principios de 1966 la cotización de la libra volvió a bajar de los 2,79 dólares, por lo que el Banco de Inglaterra tuvo que volver a tirar de sus reservas para defenderla. El 13 de junio, con la despreocupación de bomberos veteranos ante una llamada de rutina, los grandes bancos centrales volvieron a aportar una nueva serie de créditos a corto plazo. No obstante, estos créditos sólo mejoraron temporalmente la situación y hacia finales de julio, en un esfuerzo por eliminar el déficit de una vez por todas, cortando así de raíz los problemas de la libra, el primer ministro Wilson impuso al pueblo británico las restricciones económicas más duras que jamás había visto el país en tiempo de paz: impuestos más elevados, férreo control de los créditos, congelación de salarios y precios, recortes en gastos sociales y limitación de los gastos anuales en viajes al extranjero a un máximo de 140 dólares por habitante. La Reserva Federal, según me dijo Coombs más tarde, contribuyó a aliviar la situación entrando en el mercado de la libra inmediatamente después del anuncio del programa de austeridad británico y la libra reaccionó de manera satisfactoria. En septiembre, por si acaso, la Reserva Federal incrementó su línea de crédito de intercambio con el Banco de Inglaterra de 750 millones de dólares a 1.350 millones, y poco después me encontré con Waage, que me habló entusiasmado sobre la gran cantidad de dólares que el Banco de Inglaterra estaba volviendo a acumular. «Las crisis de la esterlina se han vuelto aburridas», tituló por entonces *The Economist* con la más pura de las flemas británicas.

De nuevo llegó la calma, y de nuevo por poco más de seis meses. En abril de 1967, el Reino Unido estaba otra vez libre de deuda y contaba con amplias reservas, pero menos de un mes después llegó el primero de una serie de dolorosos contratiempos. La breve guerra árabe-israelí tuvo dos

consecuencias —un enorme flujo de fondos árabes abandonaron la libra en favor de otras divisas, y el cierre del Canal de Suez, una de las principales arterias del comercio británico—, provocando una nueva crisis casi de la noche a la mañana. En junio, el Banco de Inglaterra (con un nuevo líder, ya que en 1966 lord Cromer había dejado el puesto de gobernador, sucediéndole sir Leslie O'Brien) tuvo que apoyarse en su línea de crédito con la Reserva Federal, y en julio el gobierno británico se vio obligado a renovar las duras condiciones económicas del año anterior. Pese a todo ello, se septiembre la libra cayó por debajo de los 2,7830 dólares, su punto más bajo desde la crisis de 1964. Me puse nuevamente en contacto con mi experto financiero para preguntarle por qué el Banco de Inglaterra —el mismo que en noviembre de 1964 había fijado la cotización mínima de la libra en 2,7860 dólares y que, según su última declaración pública, contaba con reservas de más de 2.500 millones de dólares— estaba dejando que el precio se moviese tan peligrosamente cerca de lo que se había aceptado como su tope más bajo (sin devaluación oficial), los 2,78 dólares por libra. «Bueno, en realidad la situación no es tan desesperada como sugiere la cifra —respondió—. La presión especulativa actual no es ni mucho menos tan fuerte como lo era en 1964 y la situación económica general este año, hasta el momento, al menos, es mucho mejor que entonces. A pesar de la guerra en Oriente Medio, el programa de austeridad está dando sus frutos: durante los primeros ocho meses de 1967, la balanza de pagos internacional del Reino Unido ha estado prácticamente equilibrada. Resulta obvio que el Banco de Inglaterra está esperando que este período de debilidad de la libra acabe superándose sin su intervención.»

Sin embargo, más o menos por aquellas fechas me di cuenta de la presencia de un inquietante presagio en el ambiente, y era el hecho de que el Reino Unido había abandonado, aparentemente, su tradicional tabú con el uso del término «devaluación». Al igual que otros tabúes existentes, este en particular parecía haberse basado en una combinación de lógica práctica (un simple rumor de devaluación podía iniciar fácilmente una estampida especulativa y acabar provocándola) y superstición. Sin embargo, de repente la devaluación era objeto de libres y frecuentes análisis en la prensa británica; varios respetados periódicos incluso la apoyaban. Y eso no era todo. Es cierto

que el primer ministro Wilson siguió evitando cuidadosamente la palabra, incluso en el propio acto en el que comunicaba el firme compromiso del gobierno de no llevar a cabo el hecho que representaba: no habría «ningún cambio en la política existente» en relación con «los asuntos monetarios de ultramar», dijo en una ocasión con suma delicadeza. No obstante, el 24 de julio, el ministro de Hacienda James Callaghan habló abiertamente ante la Cámara de los Comunes sobre devaluación, quejándose de que al parecer se había puesto de moda defenderla como política nacional, declarando que tal política supondría una traición a la confianza de otras naciones y de sus pueblos, y volviendo a dejar muy claro que su gobierno jamás recurriría a ella. Aunque el fondo resultaba familiar y tranquilizador, la forma no lo era en absoluto: ni siquiera en los peores días de 1964 se había llegado jamás a pronunciar la temida palabra «devaluación» en el Parlamento.

A lo largo de todo el otoño, tuve siempre la impresión de que el Reino Unido estaba sufriendo una diabólica concatenación de crueles desgracias, algunas específicamente devastadoras para la libra y otras simplemente dañinas para la moral británica. La primavera anterior, el crudo derramado por un desdichado petrolero embarrancado frente a sus costas había contaminado las playas de Cornualles, y poco después una epidemia había matado decenas o incluso centenares de miles de cabezas de ganado. La camisa de fuerza económica que el Reino Unido había tenido que llevar durante más de un año había engordado el desempleo hasta alcanzar su nivel más alto en muchos años, y había logrado que el gobierno laborista fuese el gobierno más impopular desde el final de la segunda guerra mundial. (Seis meses más tarde, en una encuesta patrocinada por *The Sunday Times*, los británicos votaron a Wilson como el cuarto hombre más malvado del siglo, después de Hitler, De Gaulle y Stalin, en ese orden.) A mediados de septiembre comenzaron sendas huelgas en los puertos de Londres y Liverpool que se prolongaron más de dos meses, lo que disminuyó aún más el ya renqueante comercio exterior y cerró la puerta abruptamente a la esperanza de que antes de fin de año el Reino Unido pudiese equilibrar su balanza de pagos. A comienzos de noviembre de 1967, la libra cotizaba a 2,7822 dólares, su punto más bajo en más de una década, y desde ese momento la situación empeoró con rapidez. La tarde del lunes 13 de ese

mismo mes, Wilson aprovechó la ocasión de su comparecencia en el banquete organizado por el alcalde de Londres —la misma plataforma que había usado tres años antes para declarar fogosamente su compromiso con la defensa de la esterlina— para implorar al país y al mundo que no tomasen en demasiada consideración las estadísticas de comercio exterior que serían publicadas al día siguiente, pues habían sido distorsionadas por factores temporales. El martes 14, según lo previsto, tales estadísticas fueron publicadas y mostraban un déficit de más de 100 millones de libras en el mes de octubre, es decir, el peor de la historia económica del país. El consejo de ministros se reunió a mediodía del jueves y esa tarde, en la Cámara de los Comunes, cuando se le pidió que confirmase o desmintiese el rumor de un nuevo crédito de bancos centrales que podría ser motivo de nuevas medidas de austeridad, el ministro de Hacienda Callaghan respondió acalorada y, en vista de los acontecimientos posteriores, imprudentemente: «El gobierno tomará las decisiones que considere más adecuadas en función de su visión de las necesidades de la economía del Reino Unido y no otras. Y, en este momento, entre ellas no está incluida la creación de más desempleo».

Como si fueran uno solo, los mercados financieros llegaron a la conclusión de que la decisión de devaluar la libra ya se había tomado y que Callaghan había revelado la información de manera no intencionada. El viernes 17 fue posiblemente el día más desquiciado de la historia de los mercados bursátiles y sin duda el más negro de los mil años de historia de la esterlina. Intentando mantenerla a 2,7825 dólares —el precio que en esta ocasión se había fijado como última trinchera—, el Banco de Inglaterra gastó una cantidad de dólares de reserva que tal vez jamás se revele al público. Los banqueros comerciales de Wall Street más involucrados en el asunto estimaron que tal vez se superaron los 1.000 millones de dólares, lo que supone una sangría continua de más de 2 millones de dólares por minuto a lo largo de toda la sesión. Con toda seguridad, las reservas británicas cayeron por debajo de los 2.000 millones de dólares, y tal vez muy por debajo. La tarde del sábado 18 de noviembre, plagado de confusas alarmas, el Reino Unido anunció por fin su capitulación. Fue Waage quien me informó de ello, con una llamada telefónica que realizó a las cinco y media de la tarde, hora de

Nueva York: «Hace una hora, la libra ha sido devaluada a 2,40 dólares y el tipo de interés bancario del Reino Unido ha subido hasta el 8 por ciento», dijo, con voz algo temblorosa.

Esa misma noche de sábado, sabedor de que no hay nada salvo el estallido de una gran guerra que altere más el funcionamiento del orden financiero mundial que la devaluación de una divisa importante, me dirigí a la capital del mundo de las finanzas, Wall Street, para ver en persona la situación. Un viento muy desagradable hacía volar los papeles tirados en las calles desiertas, y se podía percibir la habitual y amenazante quietud siempre presente en las horas no comerciales de aquella ciudad a tiempo parcial. Sin embargo, aquella noche había algo inusual: la presencia de algunas ventanas iluminadas en edificios que cualquier otro día estarían totalmente a oscuras, y en la mayoría de los casos una hilera entera por edificio. Pude comprobar que algunas de las hileras iluminadas correspondían a departamentos de asuntos exteriores de grandes bancos. Las grandes y pesadas puertas de estos bancos estaban cerradas. Evidentemente, los empleados de los departamentos con actividad los fines de semana tienen que llamar primero para poder acceder al edificio, o bien utilizar otra entrada lateral o trasera, invisible para el que no conoce su existencia. Levantándome el cuello del abrigo, caminé por Nassau Street hasta Liberty para echar un vistazo al Banco de la Reserva Federal, y encontré que las ventanas iluminadas no formaban una sola hilera, sino que —en cierto modo, de manera más hospitalaria— estaban distribuidas de manera irregular por toda su fachada florentina, pero su formidable puerta principal también estaba cerrada a cal y canto. Mientras la contemplaba, una ráfaga de viento trajo por el aire unos incoherentes acordes de música de órgano —tal vez de la parroquia Trinity Church, situada a pocas manzanas— y me di cuenta de que no había visto a un alma por las calles desde hacía diez o quince minutos. La escena me pareció la encarnación misma de una de las dos caras del mundo de los bancos centrales: la cara fría y hostil que sugiere la presencia de hombres que en arrogante secreto toman decisiones que afectan a todo el resto de nosotros, pero en las que no podemos participar o influir, y ni siquiera comprender, en vez de la cara más amable de elegantes,

doctos e instruidos hombres de negocios que de forma desinteresada se ocupan de rescatar las divisas tambaleantes, mientras comen trufas y beben buen vino en Basilea. Aquélla no era la noche de esta última cara.

El domingo por la tarde, Waage organizó una rueda de prensa en una sala del décimo piso del banco, a la que yo asistí junto con una decena de reporteros, la mayoría de ellos habituales en el ámbito de la Reserva Federal. Waage habló en líneas generales sobre la devaluación, eludiendo las preguntas que no deseaba responder y, en ocasiones, como buen exprofesor, contestando con su propia pregunta. Aún era demasiado pronto, dijo, para evaluar si realmente existía el peligro de que la devaluación de la libra pudiese conducir a «un nuevo 1931», y toda predicción supondría pretender ser más clarividente que miles de bancos y millones de personas en todo el mundo: los días siguientes nos contarían la historia. Waage parecía más animado que deprimido, y su actitud era a la vez prudente y resuelta. Al terminar, le abordé para preguntarle si se había quedado despierto toda la noche: «No, ayer noche fui al teatro a ver *La fiesta de cumpleaños*, y debo decir que hoy por hoy el mundo imaginado por Harold Pinter tiene más sentido que el mío», respondió.

Los contornos de lo que había ocurrido el jueves y el viernes comenzaron a dibujarse durante los días siguientes, y la mayoría de los rumores que habían circulado resultaron ser más o menos ciertos. El Reino Unido *había* estado negociando otro enorme crédito para evitar la devaluación una vez más, un crédito similar en magnitud a los 3.000 millones de dólares obtenidos en 1964, y una vez más Estados Unidos aportaría la porción más grande. La cuestión de si el Reino Unido había devaluado finalmente su divisa de manera voluntaria o se había visto forzado a ello aún continúa siendo objeto de debate. En una declaración pública por televisión para explicar el porqué de la devaluación, Wilson dijo que «habría sido posible capear el temporal de la especulación extranjera contra la libra solicitando un nuevo préstamo a los bancos centrales y gobiernos», pero que en esta ocasión hubiera sido una acción «irresponsable», porque «nuestros acreedores extranjeros hubieran insistido con toda probabilidad en obtener ciertas garantías que condicionarían determinados aspectos de nuestras políticas nacionales», aunque no concretó si efectivamente lo habían hecho.

En cualquier caso, el consejo de ministros británico, en principio, había decidido realizar una devaluación —es de suponer que con gran reticencia— el fin de semana anterior, y su reunión del jueves a mediodía sirvió para establecer la cuantía exacta de devaluación. En esa misma reunión, también se decidió garantizar lo más posible la efectividad de la devaluación imponiendo nuevas medidas de austeridad a la nación, entre ellas mayores impuestos a las empresas, recortes en gastos de defensa y el tipo de interés bancario más alto de los últimos cincuenta años. En cuanto a los dos días transcurridos hasta que se hizo efectiva la devaluación y que tanto había costado a las reservas británicas, los altos funcionarios explicaron que había sido una demora necesaria para debatir la medida con otras grandes potencias monetarias: por un lado, las reglas monetarias internacionales obligaban a la realización de estas consultas; y, por otro, el Reino Unido necesitaba contar con garantías de que sus principales competidores en el comercio mundial no tenían planeado invalidar el efecto de la devaluación británica con sus propias devaluaciones. También se arrojó algo de luz sobre las causas del pánico de venta de libras del viernes: no había sido un exceso de especulación por parte de los famosos —aunque invisibles y tal vez inexistentes— gnomos de Zúrich, sino que por el contrario la mayor parte de dicho pánico se debió a una forma de autoprotección, llamada cobertura de riesgos financieros, por parte de grandes empresas internacionales, muchas de ellas procedentes de Estados Unidos, que querían realizar un volumen de ventas en corto de libras equivalente al que tendrían que pagar semanas o meses después. La prueba la proporcionaron las mismas empresas, ya que algunas de ellas se apresuraron a asegurar a sus accionistas que gracias a su visión de futuro se las habían arreglado para perder poco o nada por la devaluación. International Telephone & Telegraph, por ejemplo, anunció el domingo que la devaluación no afectaría a sus beneficios de 1967, ya que «el equipo de gestión llevaba un tiempo previendo la posibilidad de que los británicos devaluasen su divisa»; International Harvester y Texas Instruments informaron de que se habían protegido llevando a cabo lo que en la práctica eran ventas en corto de esterlinas; la Singer Company afirmó que incluso había obtenido un pequeño beneficio accidental con la maniobra; y otras empresas estadounidenses declararon que no habían sufrido pérdidas, aunque declinaron especificar

más, arguyendo que si revelaban los métodos empleados podían ser acusadas de aprovecharse de la situación crítica del Reino Unido. «Digamos sólo que tomamos nuestras decisiones con inteligencia», dijo el portavoz de una de estas empresas, declaración que podría considerarse justa, a pesar de su falta de gracia y elegancia. En la jungla de los negocios internacionales, la cobertura financiera según una divisa extranjera débil se considera un uso de las garras en defensa propia perfectamente legítimo. Sin embargo, la venta en corto por motivos especulativos es bastante menos respetable y merece la pena señalar que entre las filas de aquellos que especularon contra la esterlina el viernes, y después hablaron tranquilamente de ello, se incluían a algunos que nunca habían puesto el pie en Zúrich. Un grupo de operadores financieros de Youngstown, Ohio —veteranos profesionales, pero nunca antes especuladores con divisas internacionales—, decidieron el viernes que la libra estaba a punto de ser devaluada y vendieron en corto 70.000 libras, embolsándose un beneficio de casi 25.000 dólares a lo largo del fin de semana. Por supuesto, estas libras vendidas fueron compradas con dólares por el Banco de Inglaterra, poniendo de este modo su granito de arena en la sangría de las reservas británicas. Cuando leí la crónica de este supuesto golpe maestro en *The Wall Street Journal*, narrada, presumiblemente con orgullo, por el bróker de este grupo, esperé que como mínimo los aprendices de gnomo de Youngstown fuesen conscientes en algún momento de las consecuencias de lo que habían hecho.

Hasta aquí, el domingo y los aspectos éticos de la especulación. El lunes, el mundo financiero, o al menos la mayor parte de él, volvió al trabajo y se comenzó a poner a prueba la efectividad de la devaluación de la libra. El examen constaba de dos únicas preguntas. Pregunta número uno: ¿Cumpliría la devaluación el objetivo pretendido por el Reino Unido, a saber, la estimulación de las exportaciones y la reducción de las importaciones para eliminar el déficit de su balanza de pagos internacional, poniendo fin a la especulación contra la libra? Pregunta numero dos: ¿vendría acompañada, como en 1931, de una serie de devaluaciones competitivas de otras divisas, provocando en última instancia la devaluación del dólar en relación con el oro, el caos monetario internacional y tal vez una depresión a nivel mundial? Me dispuse a observar cómo iban tomando forma las respuestas.

Ese lunes, los bancos y la Bolsa de Londres permanecieron firmemente cerrados por orden del gobierno, y, en ausencia del Banco de Inglaterra, casi todos los operadores financieros de otras partes del mundo evitaron tomar posiciones sobre la esterlina, por lo que tuvo que posponerse la respuesta a la cuestión de la fortaleza o la debilidad de la libra con su nueva valoración. En Threadneedle Street y Throgmorton Street se reunió una multitud de brókeres, corredores de bolsa y oficinistas para pasear y hablar con entusiasmo —aunque sin realizar operaciones—, en una ciudad en la que en cada ventana y cada poste podía verse una bandera nacional, ya que daba la casualidad de que ese día era el aniversario de boda de la reina. En Nueva York, las bolsas abrieron a la baja, aunque luego se recuperaron. (Realmente no había ninguna razón racional para esta caída inicial, aunque algunos operadores señalaron que se debió simplemente a que el término «devaluación» tiene connotaciones negativas.) Cuando cayó la noche del lunes, se anunció la devaluación de las divisas de otros once países y territorios: Bermudas, Dinamarca, España, Fiji, Guayana, Hong Kong, Irlanda, Israel, Jamaica, Malawi y Malta. Aquello no estaba tan mal, ya que el efecto perturbador de la devaluación de una divisa es directamente proporcional a la importancia que tenga tal divisa en el comercio mundial, y ninguna de las mencionadas tenía demasiada. Tal vez la más inquietante era Dinamarca, porque podía incitar a seguir su ejemplo a sus aliados económicos, los Países Bajos, Suecia y Noruega, y eso *sí* que sería grave. Egipto, que con la devaluación perdió de golpe 38 millones de dólares de sus reservas, no alteró su divisa, y tampoco Kuwait, a pesar de perder a su vez 18 millones.

El martes, los mercados comenzaron a funcionar a toda máquina. El Banco de Inglaterra fijó los nuevos límites para las operaciones con libras entre 2,38 y 2,42 dólares, y la libra se elevó con rapidez hasta este techo, como un globo escapado de la mano de un niño, y allí permaneció todo el día; de hecho, por oscuras razones no aplicables a los globos, durante casi toda la sesión estuvo por encima del techo. Desde ese momento, en lugar de pagar dólares por libras, el Banco de Inglaterra ofrecía libras a cambio de dólares, comenzando así el proceso de reconstrucción de sus reservas. Llamé a Waage para compartir con él la que yo pensaba sería la alegría de su

jubilación, pero lo cierto es que no estaba demasiado exaltado: la aparente nueva fortaleza de la libra, me dijo, era puramente «técnica», esto es, estaba causada por la multitud de vendedores en corto de la semana anterior, que ahora estaba comprando libras para cobrar sus beneficios, y la primera medida real de la verdadera situación de la libra no llegaría hasta el viernes. Ese día, otros siete pequeños gobiernos anunciaron la devaluación de sus respectivas divisas. En Malasia, que había devaluado su antigua libra malaya, ligada a la esterlina, pero no su nuevo dólar, basado en el oro, y que seguía manteniendo ambas divisas en circulación, la injusticia de la situación provocó numerosos disturbios públicos, que a su vez causaron cerca de treinta muertos a lo largo de las dos semanas siguientes, las primeras víctimas de la devaluación. Aparte de este doloroso recordatorio de que las consecuencias del apasionante juego de las finanzas internacionales recaen sobre los medios de vida de la gente, y en ocasiones sobre sus propias vidas, por lo demás todo iba bien.

Sin embargo, el miércoles 22 hizo su aparición un problema inesperado, y es que, tal y como se había temido, el ataque especulativo que durante tanto tiempo había maltratado y finalmente aplastado la libra se volvió contra el dólar. En tanto que única nación comprometida a vender oro en cualquier cantidad al banco central de cualquier país, al precio fijo de 35 dólares la onza, Estados Unidos es la piedra angular de la estructura monetaria mundial y las reservas de oro custodiadas por su Departamento del Tesoro —que aquel miércoles ascendían a 13.000 millones de dólares— son los cimientos. El presidente del consejo de administración de la Reserva Federal ha dicho en repetidas ocasiones que Estados Unidos continuaría vendiendo oro a demanda, hasta la última barra si fuera necesario. Pues bien, a pesar de este compromiso, y a pesar de la reiteración de éste por parte del presidente del país, Lyndon Johnson, tras la devaluación de la libra, los especuladores comenzaron a comprar oro con dólares en enormes cantidades, expresando el mismo tipo de escepticismo hacia las garantías oficiales que el mostrado en aquel mismo momento por los neoyorquinos que empezaron a adquirir y atesorar celosamente fichas de metro. Repentinamente, el oro comenzó a tener una demanda inusualmente elevada en París, Zúrich y otros grandes centros financieros, especialmente en Londres, el principal mercado de oro

del mundo, donde la gente comenzó casi de inmediato a hablar de una especie de fiebre del oro londinense. Las peticiones diarias de compra de oro, que algunas autoridades estimaron en más de 50 millones de dólares, parecían proceder de todas partes, excepto, presumiblemente, de ciudadanos de Estados Unidos o el Reino Unido, que tienen prohibido por ley adquirir o poseer oro monetario. ¿Y quién debía encargarse de vender todo este oro a las invisibles multitudes que tan repentinamente habían vuelto a sentir un ancestral deseo por él? No sería Estados Unidos, que a través de su Reserva Federal únicamente vendía oro a otros bancos centrales y que no estaba dispuesto a transgredir sus normas. Para llenar este vacío, en 1961 se había creado un nuevo grupo de cooperación internacional, la llamada reserva de oro de Londres. Abastecida por sus ocho miembros —Estados Unidos, el Reino Unido, Italia, los Países Bajos, Suiza, Alemania occidental, Bélgica y, al menos al principio, Francia— con lingotes de oro en cantidades que deslumbrarían al mismísimo Creso (el 59 por ciento aportado por Estados Unidos), cuyo principal objetivo era sofocar pánicos monetarios proporcionando oro a compradores privados en la cantidad que demandasen, a un precio muy similar al de la Reserva Federal, y protegiendo así la estabilidad del dólar y de todo el sistema.

Y eso fue precisamente lo que hizo la reserva de oro aquel miércoles. Sin embargo, el jueves la situación fue mucho peor, ya que el frenesí de compra de oro tanto en París como en Londres pulverizó incluso los récords establecidos durante la crisis de los misiles de Cuba en 1962, y mucha gente, entre ella altos funcionarios estadounidenses y británicos, se convencieron definitivamente de algo que habían sospechado desde el principio: que la fiebre del oro formaba parte de un complot organizado por el general De Gaulle y Francia para humillar primero a la libra y después al dólar. Las pruebas de esto, desde luego, eran puramente circunstanciales, pero muy convincentes. Desde hacía tiempo, De Gaulle y sus ministros no habían ocultado su deseo de relegar a la libra y al dólar a papeles internacionales mucho más reducidos que los actuales, y un volumen sospechosamente alto de las compras de oro, incluso en Londres, podía asociarse a Francia. La tarde del lunes, treinta y seis horas antes del comienzo de la nueva fiebre del oro, el gobierno francés había dejado entrever que se proponía retirarse de la

reserva de oro (de cualquier manera, informaciones posteriores confirmaron que Francia no había aportado nada a ésta desde el mes de junio anterior), y dicho gobierno fue acusado de haber tomado parte activa en la difusión de falsos rumores que afirmaban que Bélgica e Italia también deseaban retirarse. Y, poco a poco, se estaba empezando a saber que en los días previos a la devaluación Francia había sido claramente la nación más reacia a sumarse a una nueva operación de rescate de la esterlina, y que, por si fuera poco, también había esperado hasta última hora para ofrecer su garantía de que no devaluaría también su moneda si el Reino Unido lo acababa haciendo. En resumidas cuentas, parecía existir cierta base para alegar que De Gaulle y compañía habían estado realizando acciones cuestionables y, fuese cierto o no, no pude evitar tener la sensación de que las acusaciones contra Francia estaban añadiendo bastante sabor a la crisis de la devaluación, sabor que se volvió aún más picante unos meses después, cuando el franco comenzó a estar en serios apuros y Estados Unidos se vio forzado por las circunstancias a acudir en su ayuda.

En Londres, la libra pasó toda la sesión bursátil del viernes pegada a su techo teórico, y de esta forma aprobó con nota su primer examen real y significativo tras la devaluación. Tan sólo unos cuantos pequeños gobiernos habían anunciado la devaluación de sus monedas desde el lunes y para el viernes ya era evidente que Noruega, Suecia y los Países Bajos no lo iban a hacer, pero para el dólar las cosas estaban peor que nunca. La compra de oro el viernes en Londres y París superó de largo el récord del día anterior, y las estimaciones de venta de oro en todos los mercados durante los tres días anteriores no andaban muy lejos de los 100 millones de dólares. La Bolsa de Johannesburgo fue un verdadero pandemonio de especuladores que hacían todo lo posible por poder hacerse con acciones de las empresas de extracción minera de oro, y en toda Europa la gente intentó intercambiar dólares no sólo por oro, sino también por otras divisas. Aunque el dólar no estuviese ni mucho menos en la difícil posición en la que había estado la libra una semana antes, sí existieron incómodos paralelismos, y el más importante de ellos fue que durante los primeros días tras la devaluación de la libra la Reserva

Federal, tan acostumbrada a prestar apoyo a otras divisas, se vio obligada a *pedir prestadas* otras divisas por un valor de casi 2.000 millones de dólares para poder defender la suya propia.

A última hora de ese viernes, tras asistir a una conferencia en la que Waage se mostró de un humor poco habitual, que podría describirse como jocosidad nerviosa, y con el que logró ponerme nervioso también a mí, salí del Banco de la Reserva Federal medio convencido de que a lo largo del fin de semana se anunciaría también una devaluación del dólar. Al final no ocurrió nada semejante. Al contrario, lo peor ya había pasado, al menos por el momento. El domingo se hizo pública la noticia de que representantes de los bancos centrales de los países miembros de la reserva de oro, entre ellos Hayes y Coombs, se habían reunido en Fráncfort y habían acordado formalmente coordinar sus recursos para mantener la cotización dólar-oro en su valor actual. Esta decisión pareció eliminar cualquier duda que pudiese existir sobre la solidez del dólar, dejando claro que la divisa líder mundial no estaba sostenida sólo por los 13.000 millones de dólares de las reservas de oro de Estados Unidos, sino también por otros 14.000 millones de dólares en oro de las arcas de Alemania occidental, Bélgica, Italia, el Reino Unido, los Países Bajos y Suiza. Al parecer, los especuladores quedaron muy impresionados por la noticia, ya que el lunes siguiente el volumen de compra de oro en Londres y Zúrich cayó considerablemente; tan sólo continuó a un ritmo de récord en París y ello a pesar de una cáustica rueda de prensa ofrecida ese mismo día por De Gaulle en persona, en la cual, además de dar confusas opiniones sobre otros temas, aventuró su opinión de que los acontecimientos del momento sugerían un declive de la importancia internacional de dólar. El martes, las ventas de oro cayeron en picado en todas partes, incluso en París. «Hoy ha sido un día excelente —me dijo Waage esa tarde por teléfono— y esperamos que mañana sea aún mejor.» El miércoles, los mercados del oro volvieron a la normalidad absoluta, aunque a lo largo de la semana el Departamento del Tesoro de Estados Unidos había tenido que gastar unas 450 toneladas de oro —casi 500 millones de dólares— para cumplir con sus obligaciones para con la reserva de oro y para satisfacer las demandas de los bancos centrales extranjeros.

Diez días después de la devaluación, todo parecía tranquilo, pero resultó ser sólo un receso entre dos ondas de choque. Entre el 8 y el 18 de septiembre se produjo un nuevo brote de furiosa especulación contra el dólar, que provocó el drenaje de otras 400 toneladas de oro procedentes de la Reserva conjunta de oro. Al igual que el ataque anterior, éste fue repelido con nuevas reiteraciones por parte de Estados Unidos y de los socios de la reserva de oro sobre su determinación a mantener el statu quo. A finales de año, el Departamento del Tesoro había perdido casi 1.000 millones de dólares en oro desde la devaluación de la libra, provocando que sus reservas cayesen por debajo de los 12.000 millones de dólares por primera vez desde 1937. El programa del presidente Johnson para mejorar la balanza de pagos estadounidense, anunciado el 1 de enero de 1968 y basado fundamentalmente en restricciones a los préstamos de los bancos y las inversiones industriales en el extranjero, ayudó a controlar la especulación durante un par de meses. Pero la fiebre del oro no se iba a dejar sofocar tan fácilmente, porque, a pesar de todas las garantías ofrecidas, estaba impulsada por fuerzas económicas y psicológicas muy poderosas. En términos generales, esta fiebre era la expresión material de la tradicional tendencia a recelar de las divisas en papel moneda en tiempos de crisis; más específicamente, se debía al temor a una secuela de la devaluación de la libra y, tal vez de manera más concreta aún, se trataba de una moción de censura a la determinación de Estados Unidos de mantener sus asuntos económicos en orden, con especial referencia a un nivel de consumo de la población que sobrepasaba los límites de la avaricia en un momento en el que se estaban enviando miles de millones de dólares al extranjero para apoyar una guerra que no parecía tener fin. A ojos de los especuladores, la moneda en la que el mundo entero debía supuestamente poner su confianza era la del país que parecía el derrochador más imprudente e imprevisor de todos.

Cuando volvieron al ataque, el 29 de febrero —la elección de este día concreto no pareció tener otra razón que el hecho de que un senador estadounidense, Jacob Javits, acababa de comentar, no se sabe si porque estaba convencido o por imprudencia, que a su parecer el país haría bien en suspender temporalmente todos los pagos en oro a países extranjeros—, lo hicieron con tal ferocidad que la situación quedó rápidamente fuera de

control. Al día siguiente, 1 de marzo, se estima que la reserva de oro dispensó entre 40 y 50 toneladas de oro en Londres, en lugar de las tres o cuatro diarias habituales; los días 5 y 6, unas 40 toneladas cada uno; el día 8, más de 75 toneladas, y el 13, una cantidad que no pudo calcularse con exactitud, pero que sin duda superaba ampliamente las 100 toneladas. Mientras tanto, la libra, que no podría eludir una nueva devaluación si Estados Unidos optaba a su vez por devaluar el dólar respecto del oro, cayó por primera vez por debajo de los 2,40 dólares. El 10 de marzo, una nueva serie de reiteraciones de los consabidos compromisos, en esta ocasión procedentes del club de bancos centrales de Basilea, no pareció tener el más mínimo efecto, pues el mercado se encontraba en una situación caótica, receloso ante cualquier garantía pública y a merced de cualquier rumor que pudiera aparecer. Un banquero suizo comentó en tono muy serio que la situación financiera era «la más peligrosa desde 1931», y otro miembro del club de Basilea, mezclando lucidez y desesperación, dijo que los que especulaban con el oro no parecían darse cuenta de que sus acciones estaban poniendo en peligro el sistema monetario mundial. En uno de sus editoriales, *The Times*, de Nueva York, afirmaba con rotundidad: «Está muy claro que el sistema internacional de pagos […] se está erosionando».

El jueves 14 de marzo, la mezcla de pánico y caos fue tal que los operadores financieros británicos especializados en la compraventa de oro describieron posteriormente el desarrollo del día con términos como «estampida», «catástrofe» y «pesadilla». Como de costumbre, no se reveló el volumen exacto de venta de oro —que, en cualquier caso, lo más probable es que no pudiera contabilizarse con precisión—, pero todos los implicados se mostraron de acuerdo en que tuvo que haber sido un nuevo récord histórico: la mayoría de las estimaciones situaron el total en torno a las 200 toneladas, es decir, unos 220 millones de dólares, mientras que el cálculo de *The Wall Street Journal* ascendió a más del doble de dicha cifra. Si la primera estimación era la correcta, a lo largo de la sesión de aquel viernes, el Departamento del Tesoro estadounidense habría pagado, sólo por su participación en las operaciones de la reserva de oro conjunta, 1 millón de dólares cada tres minutos y cuarenta y dos segundos; y si la correcta era la segunda (tal y como refrendó una declaración posterior del Tesoro), entonces

el gasto había sido de 1 millón de dólares *cada minuto y cincuenta y un segundos*. Estaba claro que aquello no podía continuar así. Al igual que el Reino Unido en 1964, a ese ritmo, Estados Unidos consumiría todas sus reservas en cuestión de días. Esa tarde, el Sistema de la Reserva Federal elevó su tipo de descuento de 4,5 a 5 puntos porcentuales, una medida defensiva tan tímida e insuficiente que un banquero de Nueva York afirmó con sorna que aquello era como intentar atracar un banco armado con una pistola de juguete, y el Banco de la Reserva Federal de Nueva York, en tanto que su brazo ejecutor en materia de finanzas internacionales, protestó negándose a aceptar la subida testimonial. A media tarde de Nueva York, medianoche en Londres, Estados Unidos solicitó al Reino Unido que al día siguiente, viernes, no abriese el mercado de oro para evitar una catástrofe aún mayor y despejar el camino hasta el fin de semana, momento en el que podrían celebrarse consultas internacionales cara a cara. Los desconcertados estadounidenses, en su mayor parte desconocedores de la mera existencia de la reserva de oro, comenzaron a percibir el estado general de las cosas cuando el viernes por la mañana recibieron la información de que la reina Isabel II se había reunido con los ministros de su gobierno para debatir sobre la crisis entre medianoche y la una de la madrugada.

El viernes, día de nerviosa espera, los mercados financieros londinenses permanecieron cerrados, al igual que los internacionales de casi todos los demás países, pero en París el oro continuó estando muy solicitado —en una especie de mercado negro, desde el punto de vista estadounidense—, y en Nueva York la esterlina, sin el apoyo de un Banco de Inglaterra inactivo durante todo el día, cayó brevemente por debajo de su mínimo oficial de 2,38 dólares antes de volver a subir con fuerza. A lo largo del fin de semana, directivos de los bancos centrales de casi todos los países miembros de la reserva de oro (Estados Unidos, el Reino Unido, Alemania occidental, Suiza, Italia, los Países Bajos y Bélgica, con Francia de nuevo ostensiblemente ausente, y de hecho en esa ocasión no invitada) se reunieron en Washington, con Coombs y Martin como representantes de la Reserva Federal. Tras dos días de negociaciones rigurosamente secretas, mientras el mundo financiero esperaba conteniendo el aliento, el domingo por la tarde anunciaron su decisión final: el precio oficial de 35 dólares la onza de oro se mantendría

para uso exclusivo entre bancos centrales; se disolvería la reserva de oro conjunta, y los bancos centrales ya no proporcionarían más oro al mercado de Londres, permitiendo que el mercado privado de oro fijase su propio precio; se aplicarían sanciones contra cualquier banco central que intentase beneficiarse de la diferencia entre su precio y el precio en el mercado libre; y el mercado de oro londinense permanecería cerrado un par de semanas, hasta que la situación se normalizase lo suficiente. Durante los primeros días tras la aplicación de esta nueva normativa, la libra subió con fuerza y el precio del oro en el mercado libre se situó entre 2 y 5 dólares por encima del precio de los bancos centrales, una diferencia considerablemente menor a la esperada por muchos.

La crisis había terminado, o al menos *esa* crisis había terminado: el dólar se había librado de la devaluación y el mecanismo monetario internacional seguía intacto. La solución propuesta tampoco era especialmente radical. Después de todo, el oro ya había tenido dos precios antes, en 1960, antes de la creación de la reserva de oro conjunta entre bancos centrales. No obstante, en la práctica la solución era poco más que un parche temporal y en aquel drama aún no había caído el telón final. Como el fantasma del padre de Hamlet, la libra había puesto en marcha toda la trama, pero ya no participaba en ella, y los actores protagonistas a principios del verano eran la Reserva Federal y el Departamento del Tesoro de Estados Unidos, y éstos se estaban esforzando al máximo para mantener la situación lo más equilibrada posible: el Congreso estadounidense, satisfecho con la prosperidad pero preocupado por las inminentes elecciones, se resistía a cualquier medida que supusiese un aumento de los impuestos o de incómodos recortes sociales (en la misma tarde en que se produjo el pánico en Londres, el Comité Financiero del Senado había rechazado un incremento en el impuesto sobre la renta), y el presidente solicitaba «un programa de austeridad nacional» para defender el dólar, pero al mismo tiempo seguía incrementando el presupuesto asignado a la guerra de Vietnam, que se había convertido en una seria amenaza para la salud de la moneda estadounidense, así como, en opinión de muchos, para el alma del país. En última instancia, la nación contaba sólo con tres posibles soluciones económicas: acabar la guerra como fuese, pues ésta era la raíz del desequilibrio de la balanza de pagos y el núcleo de todo el problema; adoptar

definitivamente una economía de tiempo de guerra, con elevados impuestos, controles de salarios y de precios, e incluso racionamientos; o enfrentarse a una devaluación forzosa del dólar y tal vez un caos monetario que acabaría provocando una nueva depresión a nivel global.

Con la vista puesta más allá de la guerra de Vietnam y de sus increíblemente extensas consecuencias monetarias internacionales, los directivos de los bancos centrales redoblaron sus esfuerzos. Dos semanas después de la aplicación de las medidas de la llamada solución provisional a la crisis del dólar, representantes de los bancos centrales de los diez países industriales más importantes del mundo se reunieron en Estocolmo y acordaron, con la opinión en contra de los franceses, la creación gradual de una nueva unidad monetaria internacional que complementase al oro en su papel de soporte de todas las divisas. Esta unidad concedería (si finalmente se ponía en práctica) derechos especiales de giro del Fondo Monetario Internacional, a cada país en proporción directa a sus reservas en el propio fondo; en la jerga bancaria, estos derechos se llamarían DEG, mientras que popularmente se conocerían simplemente como «oro papel». El éxito del plan a la hora de lograr sus objetivos —evitar la devaluación del dólar, solucionar la escasez global de monedas de oro y posponer indefinidamente la amenaza del caos— dependería de si los hombres y las naciones fueran capaces, en un triunfo de la razón, de conseguir por fin lo que no habían logrado en casi cuatro siglos de billetes de curso legal, eliminando así uno de los rasgos humanos más antiguos y menos racionales, el casi lujurioso placer que proporciona a los sentidos la vista y el tacto del oro, concediendo idéntico valor de cambio a un compromiso oficial escrito en un pedazo de papel moneda. La respuesta a esta cuestión llegaría en la parte culminante del último acto y las perspectivas de un final feliz no eran demasiado optimistas.

Cuando este último acto empezó a desarrollarse —tras la devaluación de la esterlina, pero antes del pánico del oro—, me dirigí a Liberty Street para charlar con Coombs y Hayes. Encontré a Coombs con aspecto de estar físicamente exhausto, pero no parecía desalentado ni deprimido por los tres años pasados librando una batalla por una causa perdida. «No considero en absoluto que la lucha por la libra fuese en vano —dijo—. Conseguimos resistir tres años y durante ese tiempo el Reino Unido pudo adoptar muchas

medidas internas para poder recuperar su fortaleza. Si los británicos se hubiesen visto obligados a devaluar su moneda en 1964, lo más probable es que la inflación de salarios y precios se hubiese comido cualquier beneficio que hubiesen podido obtener con ello, poniéndoles de nuevo en el punto de partida, o puede que incluso más atrás. Además, durante esos tres años se produjeron excelentes avances en el ámbito de la cooperación monetaria internacional, y sólo Dios sabe lo que le habría ocurrido a todo el sistema con una devaluación en 1964. Sin ese esfuerzo internacional durante esos tres años, esa acción de retaguardia, podríamos decir, la esterlina podría haberse colapsado causando un trastorno mucho mayor, con consecuencias mucho más dañinas de las que se produjeron. No olvidemos que, después de todo, nuestro esfuerzo y el esfuerzo de los demás bancos centrales no apuntaba a sostener la esterlina sólo por el bien de la esterlina y del Reino Unido, sino por el bien de todo el sistema monetario internacional. Y el sistema sobrevivió.» Hayes, por lo menos en la superficie, parecía estar igual que la última vez que le había visto, un año y medio antes: tan tranquilo y sereno como si llevase todo ese tiempo de vacaciones en Corfú. Le pregunté si aún se esforzaba por observar su principio de no sobrepasar nunca sus horas de trabajo, y, sonriendo ligeramente, me respondió que hacía tiempo que ese principio había capitulado ante la propia conveniencia, que, en lo tocante al tiempo requerido, la crisis de la esterlina de 1967 había convertido en un simple juego de niños a la de 1964 y que la subsiguiente crisis del dólar había sido igual o peor. Un beneficio inesperado de todo el asunto de tres años y medio, dijo, fue que el intenso melodrama había incrementado considerablemente el interés de la señora Hayes por el mundo de la banca, y también, aunque algo menos, había contribuido a mejorar la posición de los negocios en la escala de valores de su hijo Tom.

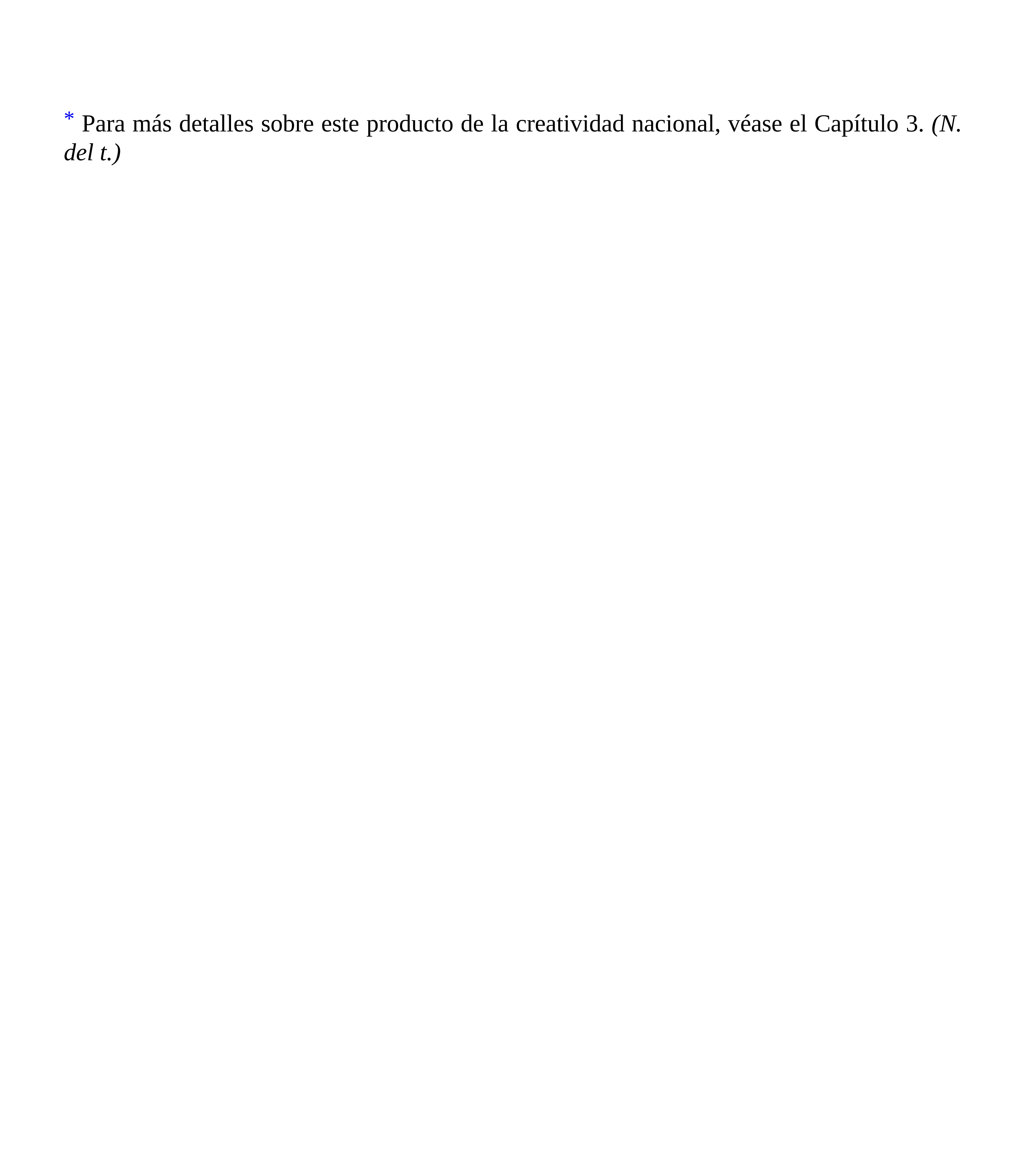
Cuando Hayes habló de la devaluación, sin embargo, vi con claridad que su placidez era una máscara. «Oh, desde luego, nunca en mi vida me he sentido tan decepcionado —dijo, bajando un poco el tono—. Después de todo, habíamos trabajado muy duro por evitarla, y casi lo logramos. En mi opinión, el Reino Unido podría haber conseguido la ayuda suficiente del extranjero para mantener una vez más el valor de su divisa, y se podría haber hecho incluso sin la participación de Francia. El gobierno británico optó

voluntariamente por devaluar. En fin, pese a ello, considero que hay una elevada probabilidad de que la devaluación acabe siendo un éxito, y la mejora de la cooperación internacional está fuera de toda duda. Charlie Coombs y yo pudimos sentirlo en nuestro interior durante la reunión sobre la reserva de oro celebrada en noviembre en Fráncfort, donde todos tuvimos la clara sensación de que era el momento de cerrar filas entre todos. Pero aun así…» Hayes hizo una pausa, y cuando volvió a hablar lo hizo con una fuerza tan intensa y silenciosa que pude ver la decepción de la devaluación reflejada en sus ojos, no sólo la de un serio revés profesional, sino la de un ideal perdido y un ídolo caído. Dijo: «Aquel día de noviembre, en este mismo despacho, cuando el correo especial me entregó el documento de alto secreto enviado por el gobierno británico en el que se me informaba de su decisión de devaluar finalmente su divisa, me sentí físicamente enfermo. En ese preciso instante, supe que la esterlina ya nunca más sería lo mismo, nunca más tendría la credibilidad y la fe que hasta entonces el mundo había puesto en ella».

Notas

* Cada capítulo de este libro es un artículo que el autor escribió para la revista *The New Yorker* durante la década de los sesenta, y que se volvieron a publicar conjuntamente en 2014 en este libro recopilatorio. Por tanto, y para evitar confusiones, cuando de aquí a final del libro se hable de «actual», «actualmente», o en tiempo presente en general, debe tenerse siempre en cuenta que se refiere a dicha década. Téngase en cuenta también a la hora de valorar en su justa medida, entre otras cosas, los avances tecnológicos citados y las cantidades monetarias mencionadas. *(N. del t.)*

* El término *estilismo* es una mala hierba profundamente arraigada en el jardín de la automoción. En su acepción más general, incluye entre otros aspectos la denominación del producto, por lo que los ímprobos esfuerzos realizados por la División de Productos Especiales para escoger un nombre para el Coche E, que se detallarán a continuación, en realidad formaban parte del programa de diseño. Otro posible significado es «diseño conforme al estilo imperante», lo cual era exactamente lo contrario de lo que Brown deseaba conseguir, por lo que en realidad debería hablarse de «programa de antiestilismo».



* Para más detalles sobre este producto de la creatividad nacional, véase el Capítulo 3. *(N. del t.)*

* En inglés, «Brain Trust», en alusión al conjunto de asesores del mismo nombre que asistieron a F. D. Roosevelt durante su campaña presidencial y posteriores mandatos. (*N. del t.*)

* Modista o diseñadora. En francés en el original. *(N. del t.)*

* «Antiguo régimen.» En francés en el original. *(N. del t.)*

* Más o menos equivalentes a las Sociedades de Inversión en Capital Variable (SICAV) en España. *(N. del t.)*

* Alusión a un pasaje del libro de poemas *Leaves of Grass* («Hojas de hierba») del poeta Walt Whitman. *(N. del t.)*

* «Un filósofo sin saberlo.» En francés en el original, en referencia a la obra homónima del dramaturgo francés del siglo XVIII Michel-Jean Sedaine. *(N. del t.)*

* «Acercamiento.» En francés en el original. *(N. del t.)*

* Para una mejor descripción de las *stock options*, véase p.128. *(N. del t.)*

* Esta parte del diario de Lilienthal fue publicada en 1966. *(N. del t.)*

* Alusión al libro de Henry Martyn Robert titulado *Robert's Rules of Order*, publicado en 1876, revisado y reeditado en numerosas ocasiones, cuyo principal objetivo es ofrecer consejos y recomendaciones para llevar a cabo reuniones y para tomar decisiones en grupo. *(N. del t.)*

* «Hombre medio de éxito.» En francés en el original. *(N. del t.)*

* En la jurisprudencia estadounidense, los «Restatements of the Law» son un conjunto de tratados sobre temas legales que informan a magistrados y abogados acerca de los principios generales del derecho anglosajón *(Common Law)*. En la legislación española no existe un equivalente, y la mayoría de los juristas y estudiosos del tema utilizan el término «restatement» sin traducir. El caso concreto que nos ocupa alude a la Ley de responsabilidad civil de Estados Unidos. *(N. del t.)*



* Alusión a los dos monólogos más conocidos del personaje titular de la obra teatral shakespeariana *Enrique V*, ambos sobre la guerra. *(N. del t.)*

Aventuras empresariales
John Brooks

Título original: *Business Aventures*

Materiales publicados previamente en New Yorker

Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U.
Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): noviembre de 2016

ISBN: 978-84-234-2652-2 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.
www.newcomlab.com

¡Encuentra aquí tu próxima lectura!

EMPRESA

ECONOMÍA

¡Síguenos en redes sociales!